



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA DE
SISTEMAS

Propuesta de método de Evaluación del desempeño al personal administrativo del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI).

Elaborado por:

Br. Blanca Nydia Olivas Hernández. 2007-22426

Br. Eymmy Layhanny Rojas Silva. 2007-22139

Tutor: MBA. Ing. Silvia Marcela Ibarra Bucardo

Managua, 03 de Abril del 2014.

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres,

Por brindarnos su apoyo incondicional en el transcurso de la carrera e instarnos siempre al luchar por el logro de nuestras metas, no permitiendo nos desenfocáramos del objetivo principal, ser excelentes profesionales.

A nuestro tutora, MBA Ing. Silvia Ibarra,

Quien compartió con nosotros sus conocimientos, siempre interesada en nuestro aprendizaje no solo en su rol de tutor sino durante toda la carrera universitaria, procurando siempre nos formáramos como excelentes profesionales.

A nuestros docentes de facultad,

Quienes siempre estuvieron a la disposición de apoyarnos y compartir sus conocimientos para lograr culminar con el presente trabajo monográfico.

Por el interés demostrado al leer el resultado de mucho esfuerzo y dedicación, esperando te sea de mucha utilidad.

DEDICATORIA

A Dios,

Por ser nuestro amigo fiel, Señor todo poderoso que nos ha dado la vida, salud y fuerzas necesarias para seguir adelante sin darnos por vencidos, además de regalarnos el maravilloso don de la sabiduría en los años de la carrera teniendo como primer paso de muchos éxitos, el presente trabajo monográfico.

A nuestros padres,

Por ser excelentes guías y demostrarnos siempre su apoyo. Hoy te agradecemos a ti Víctor Olivas, María Concepción Hernández, Aracely Silva, Jairo Urbina, Raúl Rojas, por ser además de padres, amigos. Gracias por su apoyo, amor y esmero, no solo en esta etapa sino en todos los años de vida.

Familiares y amigos

Por apoyarnos en nuestras decisiones, además de tener fe que podríamos superar cualquier obstáculo, hoy celebramos con ustedes este hermoso logro, Dios sabio en sus palabras “el que encuentra un amigo, ha encontrado un tesoro”, amigos nuestros gracias por estar cerca y no lejos.

INDICE

| | |
|----------------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| OBJETIVOS | 2 |
| Objetivo General | 2 |
| Objetivo Específicos | 2 |
| JUSTIFICACION..... | 3 |
| SITUACION PROBLEMICA | 4 |
| MARCO TEORICO..... | 5 |

CAPITULO I: Diagnostico de la situación actual del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI).

| | |
|---|----|
| 1.1 Definición del Sistema | 18 |
| 1.2 Elementos del Sistema..... | 19 |
| 1.2.1 Actores Internos..... | 22 |
| 1.2.2 Supra Sistema..... | 23 |
| 1.2.3 Diagrama de contexto..... | 24 |
| 1.3 Esquema de Hall | 25 |
| 1.3.1 Determinación del Problema..... | 25 |
| 1.3.2 Metodología de Interpretación de Problemas..... | 25 |
| 1.4 Análisis FODA..... | 34 |
| 1.4.1 Análisis Interno..... | 34 |
| 1.4.2 Análisis Externo..... | 35 |
| 1.5 Evaluación De Los Factores Externos (EFE) | 36 |
| 1.6 Evaluación De Los Factores Internos (EFI) | 38 |
| 1.7 Conclusión del Diagnostico..... | 41 |

CAPITULO II: Seleccionar el método de evaluación del desempeño que mejor se adecue al área administrativa.

| | |
|--|----|
| 2.1 Determinación del sistema de evaluación..... | 43 |
| 2.2 Alcance..... | 44 |
| 2.3 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño..... | 44 |
| 2.4 Políticas..... | 46 |

| | |
|--|----|
| 2.5 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño | 47 |
| 2.5.1 Responsable del proceso | 47 |
| 2.5.2 Ciclo de evaluación | 49 |
| 2.5.3 Ámbito de aplicación del sistema de evaluación | 49 |
| 2.5.4 Método de evaluación | 50 |
| 2.5.5 Procedimiento del sistema de evaluación | 51 |
| 2.5.6 Descripción del instrumento de evaluación | 53 |
| 2.5.7 Recomendaciones para el evaluador | 55 |
| 2.5.8 Proceso de evaluación | 57 |
| 2.6 Notificación de resultados | 58 |
| 2.6.1 Reclamos con respecto a la evaluación del desempeño | 58 |

CAPITULO III: Diseñar instrumentos para implementar el método de evaluación al desempeño.

| | |
|---|-----|
| 3.1 Diseño de los formularios para el nivel ejecutivo | 59 |
| 3.2 Diseño de los formularios para el nivel administrativo | 75 |
| 3.3 Diseño de los formularios para el nivel Operativo | 87 |
| 3.3.1 Diseño del formulario del cliente externo | 99 |
| 3.4 Tablas de equivalencia | 100 |
| 3.5 Grado de Aplicación y/o Cumplimiento de los factores | 103 |
| 3.6 Escala de calificaciones | 104 |
| 3.7 Ejemplo de aplicación de los instrumentos de evaluación | 105 |
| 3.8 Normas para la aplicación del sistema de evaluación | 109 |
| 3.9 Diagrama del proceso del diseño de evaluación | 114 |
| CONCLUSIONES | 115 |
| RECOMENDACIONES | 116 |
| BIBLIOGRAFIA | 117 |
| ANEXOS | 118 |

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) es quien se encarga de crear políticas y programas al servicio del sistema de transporte público, así como las licitaciones y permisos para el servicio de transporte como cooperativas.

Es una institución que rige las funciones de transporte a nivel nacional, es por esto que debe poseer una alta administración de los recursos humanos que posee.

Se analizará la situación actual del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) para diseñar una propuesta de método de evaluación del desempeño que deberá ser aplicada por el departamento de recursos humanos, tiene el objetivo fundamental de dotar al MTI una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del servidor administrativo a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento de la atención a los clientes internos y externos.

Se creará la propuesta de un método de evaluación al desempeño, debido a que la división de gestión y desarrollo no cuenta con un método de este tipo. Servirá como insumo para estimar el comportamiento de los trabajadores del ministerio y este sea agregado al manual de funciones de recursos humanos.

La implementación de un método de evaluación del desempeño cuyos resultados servirán de insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, traslados, promociones, programas de capacitación, acciones disciplinarias y política salarial demuestran cuanto se valora a la persona y su colaboración en el logro de los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Diseñar una propuesta de método de evaluación del desempeño para el personal administrativo del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI).

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita identificar cuáles son las deficiencias del área administrativa en relación a la evaluación del desempeño.
- Identificar y seleccionar el método de evaluación del desempeño que mejor se adecue al área administrativa.
- Diseñar instrumentos para implementar el método de evaluación del desempeño.

JUSTIFICACIÓN

La implantación de esta método de evaluación del desempeño permitirá elevar las potencialidades del personal administrativo, generar un clima organizacional, que promueva el trabajo en equipo motivo por el cual se torna la comprensión y la firme decisión entre el personal administrativo.

Esta metodología de evaluación del desempeño de gestión moderna y propositiva posibilitara a la institución contar con seres éticos, inteligentes y competentes que permitan al cumplimiento de su misión.

Este trabajo es elaborado para contribuir a las áreas administrativas para mejorar su eficacia y eficiencia y crear un proceso de administración de talentos humanos que satisfaga las necesidades del trabajador y de la institución.

El establecimiento de la metodología de evaluación del desempeño cuyos resultados sirvan de insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, traslados, promociones, programas de capacitación, acciones disciplinarias y política salarial demuestran cuanto se valora a la persona y su colaboración en el logro de los objetivos de la empresa.

SITUACION PROBLÉMICA

En el manual de procedimientos de recursos humanos del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) tiene un proceso para la evaluación al desempeño inadecuado, ya que estas evaluaciones están a cargo de cada jefe de área, no se aplica actualmente por no existir un diseño y ejercicio de evaluación.

El MTI brinda capacitaciones a ciertos empleados de forma aleatoria los cuales son elegidos por cada jefe de área sin determinar la necesidad y eficiencia que ellos tengan debido a que no implementan la evaluación al desempeño.

Es por esto que surge la oportunidad de diseñar un método de evaluación al desempeño al personal administrativo del MTI.

Para alcanzar el éxito trazado se diseñaran procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación técnica, justa, y equitativa con indicadores de logros y atributos principales, didácticos que reflejen de las potencialidades del personal administrativo.

MARCO TEÓRICO

Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos, ARH, es una de las áreas que requiere de mayor atención y minuciosidad, que involucra a la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas cibernéticos, en general los asuntos que engloba el estudio de la ARH, que recopila diferentes campos del conocimiento y permite la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, la tecnología del aprendizaje individual, el cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades, accidentes, disciplina, actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría. Y, otros temas importantes para el desarrollo de la ARH.

Los temas tratados por la ARH se refieren a aspectos internos de la organización y aspectos externos o ambientales,

En los aspectos externos las técnicas que son las más utilizadas, se refieren a la investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, Investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislación laboral.¹

En relación a los aspectos internos, las técnicas más utilizadas son: análisis, descripción y evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad.

¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos humanos, páginas 149, 150, 151.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación, éstas se refieren al reclutamiento, entrevistas, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de personas.

Otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan: cargos ocupacionales, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos: o bien mediante planes o programas globales o específicos: higiene y seguridad, planes genéricos, planeación de recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carrera, administración de salarios.²

Conceptos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento gerencial, dinámico y amplio, que debe mostrar con exactitud el desenvolvimiento de una persona en un puesto de trabajo, con visión de futuro y con la mayor precisión posible, a fin de alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados.

La evaluación del desempeño es un proceso real que permite medir y juzgar las cualidades de los funcionarios y empleados por parte de las personas que ejercen la supervisión directa sobre los mismos y, determinar el grado de contribución de aquellos a los resultados de la organización. Es por tanto un proceso racional y lógico, cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad de los individuos de su comportamiento laboral, él es discutido abiertamente con el personal supervisado y presentar resultados prácticos.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y

² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos humanos, páginas 149, 150, 151.

resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para observar y evaluar, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. y varia de una organización a otra.

La evaluación del desempeño es un proceso administrativo dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias, o falta de entrenamiento, y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas , en el fondo la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo, y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño forma parte integrada de un gran sistema de Administración de Recursos Humanos, donde cada una de las partes se van relacionando de manera sincrónica hacia los grandes objetivos de la Administración de Recursos Humanos; así para empezar puedo manifestar que toda organización busca establecer las bases objetivas para sostener su plan de carrera de manera motivante y objetiva, para ello los sistema de Análisis, Clasificación y Valoración de Puestos se los implementa para ordenar y jerarquizar los puestos de trabajo de una empresa, para retroalimentar al subsistema de capacitación.

Seguidamente van confluyendo los diferentes sistemas de Recursos Humanos para ir fortaleciendo aquellos principios organizacionales de atraer, retener y motivar al recurso humano potencial de las organizaciones. En esta parte se

integra el sistema de Evaluación del Desempeño, como un engranaje motivación al que busca conocer la eficacia y/o eficiencia con que las personas o equipos de trabajo desarrollan sus actividades.

“La Evaluación del Desempeño, es un programa de desarrollo de personal, a través del cual se evalúa el comportamiento individual de un trabajador, en función de una actividad laboral determinada, a fin de alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados”³. Como se desprende de este concepto, la evaluación del desempeño es un proceso de ver, medir y determinar las verdaderas condiciones de ejecución de un trabajo, en función de una serie de disposiciones normativas establecidas para el ejercicio de una actividad productiva.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación de los trabajadores no es un hecho nuevo, siempre existió la práctica natural de los supervisores de medir y juzgar las cualidades de los trabajadores y determinar el grado de contribución de los mismos hacia los resultados de las empresas u organizaciones. Es por tanto, un proceso racional y lógico, cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad de los individuos como actores de un proceso. La inteligencia es maestra de la deliberación o acto voluntario de acción; y, la voluntad es la maestra o guía de las acciones.

Como sistema, la idea es romper ciertos paradigmas negativos que pesan sobre este sistema y es el de que es rechazado muy frecuentemente en los lugares que se los emplea, por el criterio generalizado del rechazo humano a ser evaluado, debido a circunstancias humanas derivadas de: inadecuada aplicación, error en la selección de las metodologías, no adaptación del método a la propia cultura organizacional de la empresa u organización y por el uso restrictivo de los resultados.

³ Cevallos, Carlos, Evaluación Administrativa, página 6.

En los actuales momentos, en este buscar de mejores horizontes de aplicación de este sistema de evaluación del desempeño laboral, hoy se lo trata de enfocar como un programa de retro información sobre el desempeño de una persona o grupo de trabajo, en el afán de crear un clima de diálogo laboral que permita elevar la productividad, así como el de ser un ingrediente decisivo de la carrera profesional individual y de desarrollo de la propia organización.

Muchas de las funciones que realizan los directivos para alcanzar sus objetivos personales y de las organizaciones, pueden mejorarse con el uso efectivo de la evaluación del desempeño, este proceso sistemático, que juzga a un empleado por su capacidad de trabajo, tendrá de por sí una proyección superior a aquella, como es la desarrollar esas potencialidades y mantenerlas en estándares superiores para jerarquizarlas según sus aportes, análisis de competencias y auto realizaciones.

El reto de armonizar intereses y las contribuciones individuales, ha determinado que a los evaluadores se les exija las condiciones de: inteligencia, voluntad, deliberación, juicio crítico, lógica, ética, libertad de actuación, moral, conocimiento, madurez de pensamiento, objetividad, control de emociones y pasiones; factores de personalidad que deben caracterizarlo a un ser honesto, justo e imparcial. Por tanto las evaluaciones, serán un proceso superior humano, que exige juicios de valor, que solo los da el hombre.

La evaluación del desempeño o evaluación de resultados, genera y descubre valores que dan realidad a las cosas, entes y personas; por tanto, todo puede ser evaluado, siempre y cuando sean susceptibles al conocimiento humano. Esto lleva a concluir diciendo que este proceso de medición preste atención al valor intrínseco del hombre y de las cosas.

Esta evaluación del personal, trata de medir ese mérito individual o valor agregado que dan las personas al ejercicio de su trabajo, volviéndolo meritorio y

eficaz. Por ello se buscan procedimientos sistematizados que traten de medir esa expresión de resultados agregados al trabajo, y que lo dan valor.

Las exigencias de tales procedimientos aparecen a lo largo de los años con experimentaciones nacidas básicamente en el sector público, por su configuración organizacional amplia y geográficamente dispersa por toda una nación; posteriormente se la trasladó a empresas privadas, de gran magnitud y complejidad, donde era imperativo empezar a discriminar al personal por su méritos funcionales y laborales desatacados, en el afán de premiarlos y a los de rendimiento insatisfactorio, buscar medidas para reforzar sus competencias por medio de procesos de capacitación, entrenamientos o de mejora de sus relaciones actitudinales.

Principales errores o defectos en el proceso de evaluación.

La base para la evaluación del rendimiento es la apreciación que cada evaluador hace de las características y aptitudes de cada uno de los trabajadores. Los errores en la evaluación se refiere a las distorsiones que se producen de forma sistémica o por influencia de tipo personal, cuando un individuo observa y evalúa a otro y que, generalmente se introduce de manera inconsciente o consciente situaciones difíciles de prevenir, pese a los esfuerzos de capacitación y concientización que se haga en los evaluadores para que actúen lo más imparcialmente.

Se dice por tanto, que es necesario formar primero a los futuros evaluadores sobre la forma de evitar estos errores, entre los más frecuentes se anotan:

a) Efecto de halo o aureola, es la tendencia a generalizar la evaluación de un trabajador, en un factor o dimensión, extendiéndola a todos. Por ejemplo si a un individuo se le asigna puntuaciones altas o bajas por la idea que el evaluador tiene de él en un aspecto, en lugar de analizar detenidamente cada factor, se generaliza esa buena o mala apreciación que se tenga de él.

- b) Estimación temporal parcial, considera la buena o mala apreciación que se tenga de un individuo, en un período, se lo extiende por todo el tiempo considerado en la evaluación. Lo común es acordarse de lo bueno o malo en cierta época y se lo generaliza para todo el tiempo.
- c) Tendencia central, considera una situación media en todos los factores evaluados. Es gente que no quiere hacerse problema con sus colaboradores y centraliza su apreciación a una media de comportamiento.
- d) Dureza o benevolencia, en este caso los evaluadores considera a los colaboradores en un extremo superior a todos ellos o a la inversa, todos son inferiores o de mal rendimiento. Es decir hay la consideración de un supervisor paternalista (buenas calificaciones); o un tirano (malas calificaciones).
- e) Tendencia a medir la importancia de las tareas, hay ciertos supervisores que cometen el error de apreciar la importancia relativa del puesto en el resultado de las evaluaciones. Si ocupa un alto cargo, las evaluaciones son mejores; por el contrario si el puesto es menos complejo y de posición inferiores, la apreciación serán en esa dimensión inferior.

Estos y otros errores comunes en las evaluaciones hacen de éstas menos confiables y objetivos. Hay quien sostiene que en los resultados de las apreciaciones del desempeño influye la edad, el sexo, el grupo de colaboradores, la proyección de simpatías o antipatías que se traducen en las evaluaciones que se hacen a las personas. Por ello, el sentido de imparcialidad, objetividad, raciocinio y sobre todo ética son elementos claves para traducir en calificaciones objetivas y confiables.

Consiguientemente ciertos autores sostienen que no son malos las metodologías, instrumentos y formas de evaluación del desempeño, sino las

inadecuadas actitudes que toman los evaluadores al momento de evaluar y presentar los resultados.

“En todos los procesos de evaluación y por sobre todo en la del desempeño, es necesario observar ciertos cuidados, que en suma sirven de guía a los evaluadores y evaluados, a aceptar de mejor manera esta herramienta de control de gestión administrativa:

- a) No dar importancia exagerada al formulario de evaluación en forma aislada. Es necesario el acompañamiento profesional permanente.
- b) No evaluar por la fuerza del hábito, repitiendo a los trabajadores sus puntos positivos o negativos. Tal medida crea insatisfacción
- c) Negligencia. Cada nueva evaluación es un descubrir de nuevos hechos y hay que reconocerlos.
- d) Desarrollar las mejores y permanentes relaciones jefe – subordinado. Hoy se habla no de superior a inferior, sino de igual a igual; jefe – colaborador.
- e) No dejarse llevar por antipatías o simpatías, evaluar en forma imparcial.
- f) Evaluar el desempeño y no basarse en simples opiniones o apreciaciones subjetivas.
- g) Evaluar al trabajador por lo que hace y no por la posición que ejerce”⁴

⁴ Cevallos, Carlos, Evaluación Administrativa, páginas 27 y 28.

Métodos de la Evaluación del Desempeño

➤ Las escalas gráficas de calificación

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

Las desventajas de este método radican en la apreciación objetiva del supervisor, el mismo que puede dar apreciaciones a su conveniencia de cada factor o grado de apreciación especificados en el formulario. Pueden no constar rasgos de apreciación no definidos en los factores, por ende vuelve incompleta la apreciación.

➤ Lista de Verificación.

Esta metodología requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada trabajador. Este método complementa al anterior, en la medida que abre un abanico de apreciación que puede orientar de mejor manera al supervisor que está desarrollando este proceso de calificación. De igual forma en ciertos formatos bajo esta modalidad, se adiciona la descripción del factor a que sea mejor comprendido por parte de los evaluadores y no sufran confusiones.

La ventaja de este método radica en la facilidad de administrar el proceso; es de fácil comprensión por parte de evaluadores y evaluados; el tiempo en su diseño no es mayor; su costo es relativamente manejable, aunque requiere de cierta especialidad en quienes elaboran este instrumento.

La desventaja radica en la falta de precisión de las listas de verificación, o la relación incompleta de rangos a ser medios, que impiden una real apreciación del rendimiento laboral de los trabajadores.

➤ **Elección Forzada.**

Esta metodología exige que el evaluador escoja el enunciado más descriptivo en cada una de las observaciones sobre el trabajador que está calificando. A menudo, estos enunciados presentan varias alternativas de selección.

El procedimiento parte de los siguientes:

- a. Hay una serie de conductas relativas al trabajo que una persona puede llevar a cabo algunas de ellas son positivas y otras negativas.
- b. Algunas de las conductas positivas son especialmente importantes y relevantes al rendimiento laboral, mientras que otras, que también son positivas, no tienen una gran importancia en el rendimiento final.
- c. Asimismo, algunas de las conductas negativas son relevantes para el rendimiento laboral, mientras que otras, no afectan significativamente al rendimiento.

Este procedimiento considera los otros componentes del proceso, los mismos que secuencialmente son los siguientes:

- Selección de los factores
- Descripción de los factores
- Selección de las frases descriptivas
- Ponderación de los factores de evaluación
- Diseño de las tablas de equivalencia final.
- Validación del contenido del instrumento aplicado.

➤ **Evaluación 360°.**

La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación.

➤ **Las Auto evaluaciones.**

Estos modelos de auto evaluación, han tenido un singular apoyo en los sistemas educativos mundiales, donde, en busca de la calidad total en la educación, han generado estas técnicas de medición, sea institucional, como individual. Así para muestra el Sistema Europeo de Gestión de la Calidad, propone esta metodología de auto evaluación institucional como una herramienta diagnóstica de su desempeño. Al ser el sector educativo una parte del sistema social, debe

procurarse permanentemente su mejoramiento continuo, porque de sus mejores resultados, se desprenderá el progreso y adelanto de los pueblos.

Las ventajas de este modelo son las siguientes:

- El modelo sirve como orientador de acciones presentes y futuras.
- El modelo estará ordenado sistemáticamente en diferentes aspectos organizacionales con relación a los aspectos a ser evaluados.
- Se basa en hechos y experiencias de expertos, contrastadas con la realidad, no son opiniones.
- Constituye un instrumento de formación referenciado en la calidad total organizacional.
- Sirve para diagnosticar la situación real de una empresa.
- Propicia la comparación un plan de mejoras.
- La aplicación del modelo involucra a todas las personas de la organización.
- La autoevaluación es un proceso interno de la empresa.
- La autoevaluación hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largos plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y , sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.⁵

⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos humanos, páginas 365.366

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL
DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE MTI

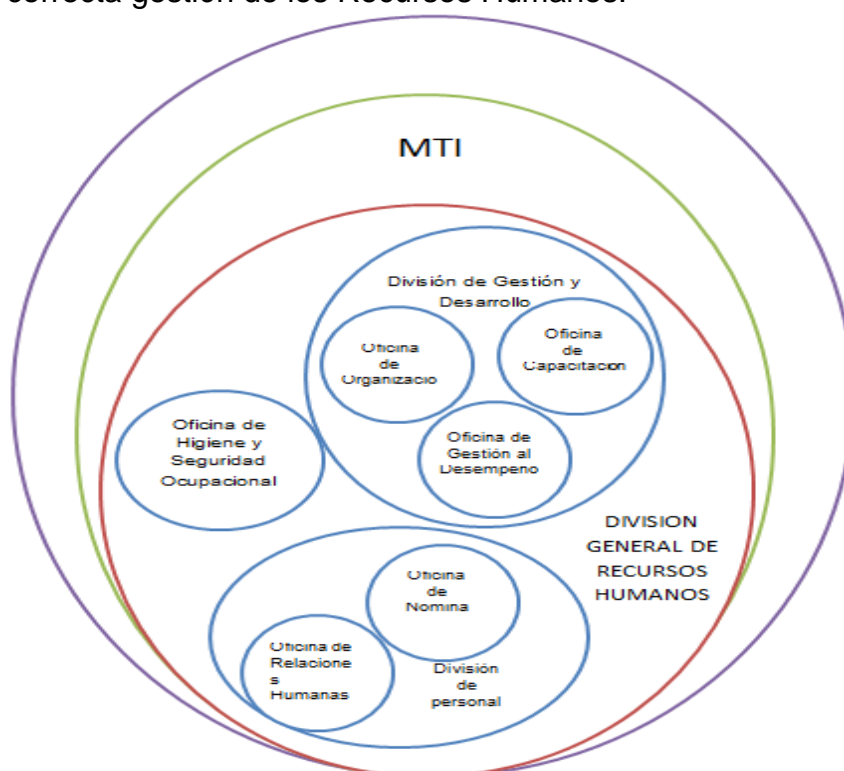
1.1 Definición del sistema

División general de recursos humanos

Divisiones de Recursos Humanos son los responsables de manejar todo el proceso de administración de personal y entre sus responsabilidades está la provisión de cargos que es lo que en la actualidad se conoce como dotación de personal, y realizan los procesos de Reclutamiento – Selección y Contratación. Propuesto por el estado a través de La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Funciones Generales:

- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar la correcta planificación y administración de los Recursos Humanos, así como la sistematización de registros y controles estadísticos del personal de acuerdo a las leyes laborales, normas, procedimientos y políticas institucionales, para asegurar la correcta gestión de los Recursos Humanos.



1.2 Elementos del sistema

Los subsistemas de alimentación de Recursos Humanos:

División de personal

- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas a la gestión de recursos Humanos, elaboración del anteproyecto del presupuesto de salarios, la realización de los procesos de provisión e inducción, el pago de salarios, prestaciones sociales y beneficios sociales, todo de conformidad al convenio colectivo, ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del Trabajo, Políticas, normas convenio colectivo, procedimiento establecidos y las directrices del Inmediato Superior.

Oficina de Higiene y Seguridad Ocupacional

- ✓ Dirigir y Coordinar las Comisiones instaladas concerniente a la Higiene y Seguridad Ocupacional Interna y por la Dirección General de Higiene y Seguridad Ocupacional del Ministerio del Trabajo.
- ✓ Supervisar y orientar el mejoramiento y cumplimiento de las medidas de seguridad y condiciones de trabajo, en las diferentes áreas de la Institución, con el propósito de evitar riesgos por enfermedad o accidentes profesionales, garantizando que el servidor público se desempeñe en un ambiente optimo a fin de lograr una mayor productividad.

Oficina De Nómina

- ✓ Coordinar y dar seguimiento a la elaboración de la nómina fiscal e interna, asimismo la actualización de la estructura de puestos y a la preparación del anteproyecto anual de presupuesto de salario del personal del MTI, con el fin de asegurar los pagos correspondientes al personal de la Institución de forma oportuna.

Oficina De Relaciones Laborales

- ✓ Coordinar y dar seguimiento al proceso de selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso, actualización de expedientes laborales, así como tramitar la admisión al sistema de seguridad social de los servidores públicos y al registro de los movimientos de nómina del MTI, de acuerdo a leyes, normativas, procedimientos establecidos e instrucciones del inmediato superior.

División De Gestión Y Desarrollo

- ✓ Organizar, dirigir, controlar las actividades de reforma institucional del Ministerio. Coordinar el proceso de formulación de modificaciones de las estructuras orgánicas y procedimientos del Ministerio.
- ✓ Coordinar, organizar y dirigir la simplificación o el mejoramiento de los trámites de los servicios públicos del Ministerio. Desarrollar, coordinar y supervisar la aplicación de metodologías para la elaboración de manuales de descripción de puesto de trabajo, organizativos y de procedimientos e instructivos que se definan como necesarios, para garantizar el óptimo funcionamiento de las distintas dependencias del MTI.
- ✓ Adecuar la organización y las funciones según las dependencias en que esté estructurada la institución. Asesorar a las unidades administrativas que lo soliciten en la aplicación de metodologías para la elaboración de manuales de descripción de puesto de trabajo, funciones y procedimientos.
- ✓ Formular, coordinar, dirigir y dar seguimiento al Plan de Capacitación Anual, con base en la Detección de Necesidades de capacitación de los puestos de la institución y evaluar su desarrollo, a excepción de los puestos técnicos del área de recursos humanos, lo cual es responsabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la Dirección General de Función Pública.

Oficina De Organización

- ✓ Analizar y revisar las leyes, decretos y resoluciones emitidas para incorporarlas a los Manuales de: Funciones y Procedimientos etc.
- ✓ Asesorar a las Direcciones Generales y/o Divisiones que lo soliciten en la aplicación de metodología para la elaboración de Manual de Organización y Funciones.
- ✓ Actualizar el Manual de organización y funciones tomando en cuenta las leyes, decretos, acuerdos resoluciones ministeriales que competen a cada caso.
- ✓ Elaborar Manual de Procedimientos de las Direcciones /Divisiones tomando en cuenta las normas técnicas de Control Interno.
- ✓ Actualizar permanentemente el manual de procedimientos de cada Dirección /División, tomando en cuenta el manual de organización y funciones y las normas técnicas de control interno.

Oficina De Capacitación

- ✓ Analizar y elaborar el diagnóstico de necesidades de fortalecimiento y actualización de conocimientos en materia de transporte e infraestructura de los empleados del MTI así como formular el programa anual de capacitación, dar seguimiento y evaluar el desarrollo del mismo, de acuerdo al Reglamento Interno de Capacitación, procedimientos establecidos e instrucciones de la Instancia superior, a fin de contribuir a la modernización de los procesos de trabajo y elevar el nivel profesional y desempeño del personal institucional.

Oficina De Gestión Al Desempeño

- ✓ Proponer, evaluar y desarrollar mecanismos que sirvan para la implementación efectiva de la Gestión del Desempeño de los Servidores Públicos.
- ✓ Coordinar con los Directores de áreas la divulgación de las Descripciones de los puestos de Trabajos, para utilizarlo como elementos de medición en la gestión del desempeño de todo el personal.

- ✓ Estructurar de acuerdo a parámetros y disposiciones establecidas por la Dirección de Función Pública, como ente rector del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, las fichas de evaluación del desempeño para los servidores públicos.

1.2.1 Los Actores Internos

Juegan un papel importante en el trabajo que realiza la División, sin el apoyo de ellos, a través del suministro de información el trabajo que se debe garantizar no tendría resultados satisfactorios.

Para realizar este estudio se consideraron tanto los factores externos como internos que influyen en la ejecución de las funciones propias de esta División General de Recursos Humanos.

Dentro de los actores internos que interviene en las Actividades que garantiza la División están:

- ✓ Dirección Superior
- ✓ Direcciones Generales
- ✓ Divisiones Específicas
- ✓ Servidores Públicos

1.2.2 Supra Sistema

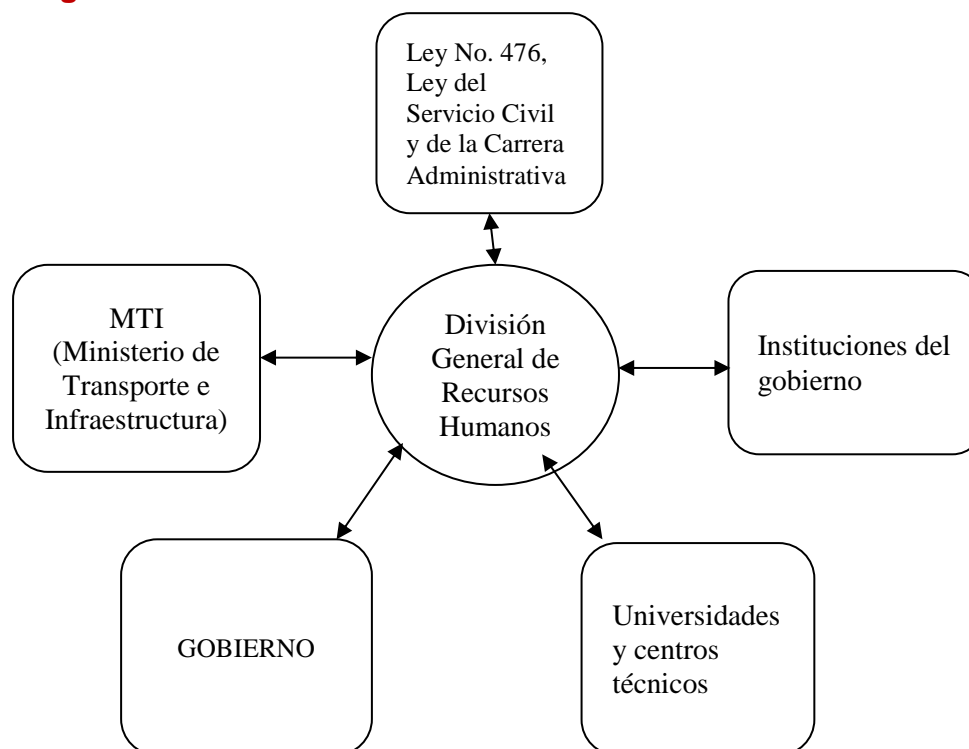
1.2.2.1 Integrantes

Esta División General de Recursos Humanos, tiene coordinaciones:

- ✓ Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para: Realizar análisis , revisión, ejecución y aprobación de la estructura organizacional, para elaboración, revisión y aprobación de nuevas descripciones de Puesto de Trabajo, elaboración y pagos de las Nóminas al personal de la Institución, movimiento de nómina fiscal (cartas para altas, bajas, colillas de pago fiscal), realizar embargos alimenticios y ejecutivos, convocatoria de promociones de cargos, hacer uso de los Recursos de Apelación derecho que permite la Ley 476, tanto a la patronal como a los servidores públicos en procesos disciplinarios, Provisión de Puestos.
- ✓ Instituto de Seguridad Social, para la afiliación y Facturación concernientes a los seguros sociales de nuestros empleados, retiro de colillas de comprobación de derechos, remisión de reportes de salarios devengados, trámites de jubilación, ingreso de personal y notificación al ingreso de nuevo personal.
- ✓ Banco de América Central, para apertura de cuentas de nuevos trabajadores, trámites de tarjetas de Débitos.
- ✓ Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER), Trámites de: Póliza de seguro colectivo de vida, movimiento de altas, bajas y cambios, cancelación de seguros de vida del personal que fallece.
- ✓ Ministerio del Trabajo, reporte de accidentes laborales, retiro de comunicados y decretos, responder a las demandas que realizan los funcionarios públicos a la patronal concerniente a las relaciones laborales, ventilar los procedimientos disciplinarios y otros conflictos laborales, negociaciones de convenios colectivos, todo tipo de trámite conciliatorio laboral,

- ✓ Contraloría General de la República, para orientar la incorporación y seguimiento de las Normas Técnicas de Control Interno en los diferentes manuales de procedimientos de la institución, capacitan al personal de la institución con relación al marco legal de la misma.
- ✓ Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), para aprobación de la capacitación del personal de las instituciones basadas en el 2% del aporte al INATEC.
- ✓ Universidades Nacionales y Privadas, para la coordinación de actividades de capacitación y adiestramiento al personal de la institución.
- ✓ Centros Técnicos de Capacitación autorizados por el INATEC, para la coordinación de las actividades de capacitación del personal de esta institución.

1.2.3 Diagrama de contexto



1.3 Esquema de Hall

El Esquema de Hall comprende lo que se conoce como Planeación Exploraría en el Modelo de Trabajo de la Ingeniería de Sistemas. Este lo constituyen las funciones siguientes:

1.3.1 Determinación del problema

El MTI brinda capacitaciones a ciertos empleados de forma aleatoria los cuales son elegidos por cada jefe de área sin determinar la necesidad y eficiencia que ellos tengan debido a que no implementan la evaluación al desempeño.

Es por esto que surge la oportunidad de diseñar un método de evaluación del desempeño al personal administrativo del MTI.

1.3.2 Metodología de Interpretación de Problemas

a) Situación Problemática indefinida:

Para el buen funcionamiento de las actividades del MTI se requiere de un cuantioso número de personal para brindar sus servicios con eficacia. Debido a este gran número de personas que están divididas en áreas las cuales los jefes son los encargados de realizar esta actividad y determinar las personas que requieran de capacitación.

El MTI muy poco se ha hecho para buscar las mejores herramientas que permitan evaluar a los trabajadores; es por esta razón que es urgente buscar y aplicar estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral para evaluar el rendimiento de los trabajadores y que los resultados que se obtenga sea lo más objetivo posible.

b) Área de investigación:

El área de investigación el que se utilizara será el personal administrativo del MTI, ya que a través de los trabajadores del instituto define el tipo de evaluación que se utiliza en la institución.

c) Acopio de la información sobre el tema específico.

Para el acopio de la información de la investigación se hizo lo siguiente:

Entrevista a la secretaria general del MTI: información acerca de la población de trabajadores existentes.

Entrevista (Anexo 1) con el Director de la División General de Recursos Humanos: información sobre la forma de evaluación al desempeño.

Entrevista con la encargada de la División de gestión y Desarrollo: proceso de evaluación al desempeño existente actualmente en el Ministerio.

d) Tormenta de ideas Inicial:

A partir de la información recopilada se debe hacer un listado de todas las sugerencias que sean posibles independientemente que parezcan lógicas o no.

1. Recursos humanos
2. Evaluación de personal
3. Aplicación de ley 476
4. Estados del gobierno
5. Capacitación
6. Definición de salarios
7. Rendimiento laboral de los trabajadores
8. Desempeño eficiente en la institución
9. Manejo de información entre las áreas del ministerio
10. Desarrollo de procesos para las capacitaciones
11. Experiencia de los RRHH, Conocimientos en la Selección y Contratación de Personal.
12. Políticas y Procedimientos de los Recursos Humanos.
13. Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora.
14. Baja conflictividad laboral.
15. Puestos de trabajos definidos
16. Competencia Laboral.
17. Implementación de nuevos sistemas y procesos.
18. Capacitar al personal que labora en la empresa y al de Recursos humanos.
19. Actualización de Políticas sobre los Recursos Humanos
20. Contratar personal no idóneo para los puestos.
21. Falta rotación de personal.
22. Falta de integración de personas a planes y programas.
23. Personas
24. Pruebas de evaluación
25. Técnicas de evaluación
26. Metodologías de evaluación

27. Responsables de evaluación
28. Niveles jerárquicos
29. Cronogramas de evaluación
30. Documentación
31. Factores de evaluación
32. Personal de recursos humanos
33. Mediciones de desempeño
34. Estándares de desempeño
35. Capacitación de evaluadores
36. Capacitaciones
37. Trabajadores evaluados
38. Políticas de compensación
39. Desarrollo de la carrera profesional
40. Decisiones de ubicación
41. Calidad de la labor del departamento del personal.

e) Idea o concepto general del sistema que se desea construir:

Para una idea del sistema a implementar en la División General de Recursos humanos se definen las entradas que tendrá el sistema de evaluación al desempeño que se utilizara. Así se determinan las salidas que tendrá el sistema de evaluación al desempeño a implementarse.



f) Tormenta de idea refinada

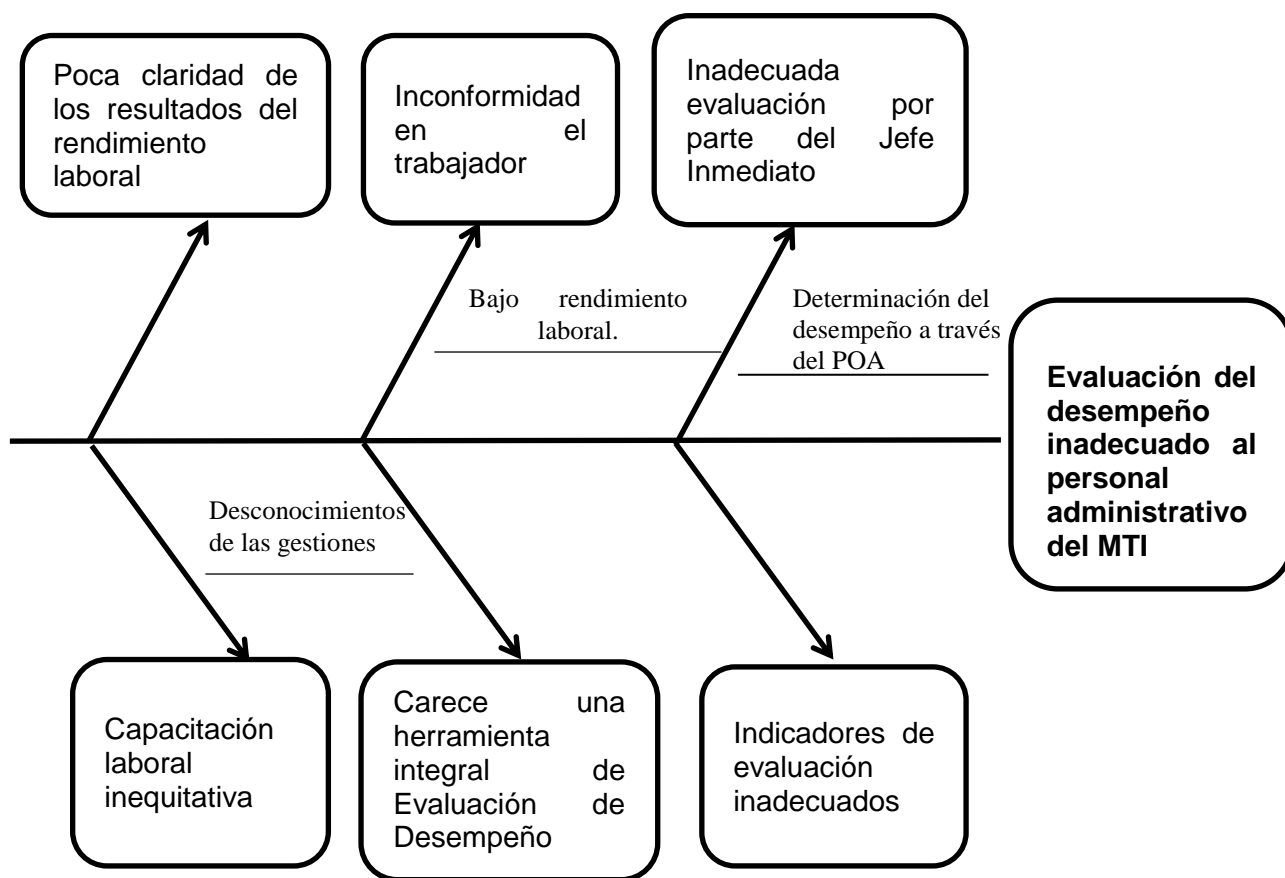
Se hará una nueva tormenta de ideas que complemente el listado que se obtuvo del análisis preliminar con la información específica obtenida en el concepto general del sistema.

1. Puestos de trabajos definidos
2. Implementación de nuevos sistemas y procesos.
3. Capacitar al personal que labora en la empresa y al de Recursos humanos.
4. Desempeño eficiente en la institución
5. Rendimiento laboral de los trabajadores
6. Capacitación
7. Evaluación de personal
8. Trabajadores evaluados
9. Políticas de compensación
10. Desarrollo de la carrera profesional
11. Calidad de la labor del departamento del personal.
12. Técnicas de evaluación
13. Metodologías de evaluación
14. Cronogramas de evaluación
15. Factores de evaluación
16. Mediciones de desempeño
17. Capacitación de evaluadores

g) Diagrama de Causas – Efecto Jerarquizado:

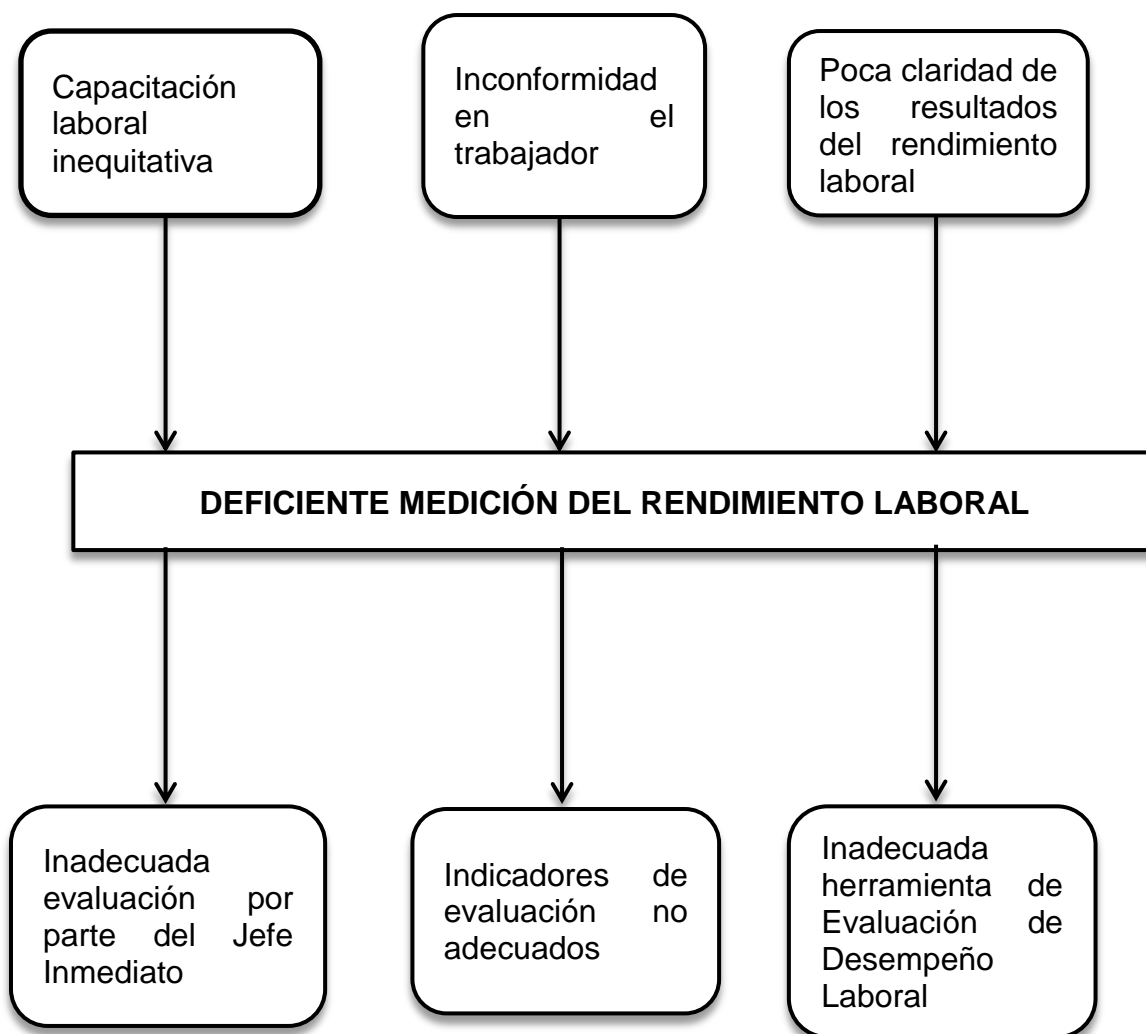
Una vez que se tiene todo ese inventario de información se diseña un diagrama de causa - efecto ubicando cada elemento en su sitio respectivo.

Esto es importante ya que permite concentrar todos los elementos del problema que se está analizando, permite conocer las relaciones que existen entre estos elementos y además le brindan al analista una visión rápida y de una sola hojeada del problema.



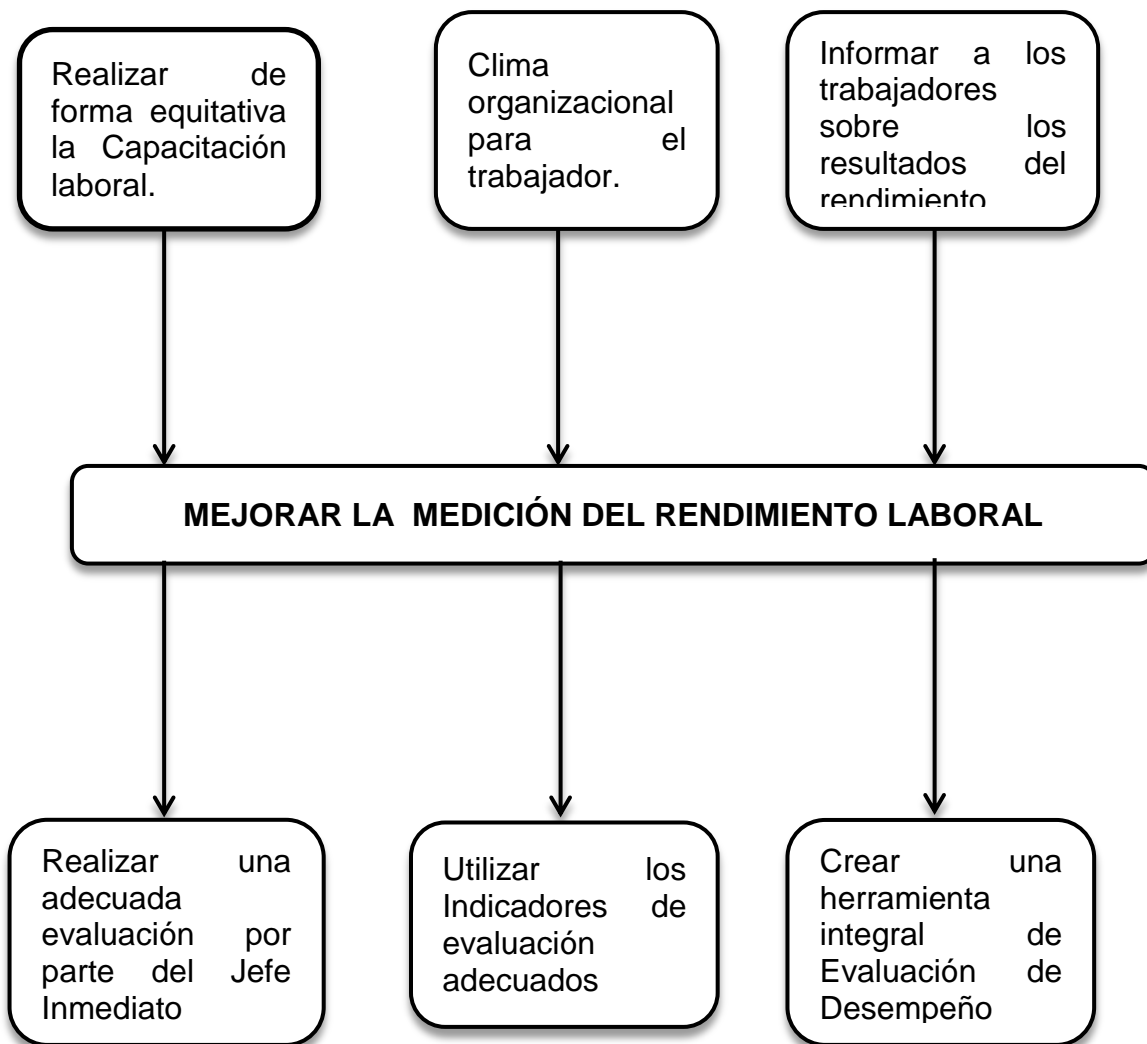
h) Árbol de problemas:

Se deberá analizar cada causa como un sub problema del problema principal. En otras palabras se pretende desmembrar el problema en sub problemas y estos a su vez en sub problema con el objetivo de darle soluciones específicas a diferentes niveles.



ÁRBOL DE OBJETIVOS

Una vez que se haya determinado el problema y se conozcan sus relaciones de causas – efecto con detalle se procede a atacar dicho problema por ramas o sectores. Así entonces se tendrán primero que nada un objetivo general o más alto para dar solución al problema principal.



1.4 Análisis FODA

El análisis FODA representa un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la mezcla entre las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas de la organización, pues la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

1.4.1 Análisis interno

FORTALEZAS

- Personal de la Gerencia de Recursos Humanos especializado en normativa.
- Coyuntura propicia para proponer la reestructura de los servicios.
- Ámbito de capacitación conjunto del personal de RR.HH. y el Sindicato en temas de Gestión.
- Modalidad de capacitación a distancia incorporada exitosamente a la organización así como amplia experiencia en el desarrollo de cursos presenciales.
- Incorporación de los funcionarios del Interior al sistema de Control de Personal en lo referente al registro de asistencia, ingreso de licencias, comisiones, etc. lo que redunda en una informatización de los procesos.

DEBILIDADES

- Dificultad de la supervisión del personal.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Reducción de la motivación del personal.
- Facilidad del deterioro del clima laboral.
- Desvío de las metas establecidas al no cumplir el POA.
- Poco contacto entre las áreas de recursos humanos y las demás áreas del MTI.

1.4.2 Análisis Externo

OPORTUNIDADES

- Coyuntura política nacional, alineada hacia la reforma del Estado en su conjunto.
- Institucionalización de ámbitos de colaboración, en diferentes temas incluyendo el de Gestión de Recursos Humanos.
- Firma de convenios de capacitación y transferencia metodológica con otras entidades públicas y privadas.
- Otorgamientos de fondos nacionales para la ejecución de capacitación.
- Organismos financieros aprueben la implementación del plan de fortalecimiento institucional del MTI
- Contar con una asignación presupuestaria para la implementación de la gestión del desempeño.

AMENAZAS

- Desconocimiento de los lineamientos concretos de la reforma del Estado.
- Mercado laboral cambiante, con bajas tasas de desocupación en puestos de alta especialización.
- Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.
- Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas.
- Incremento de demandas de gestión de programas desde el Gobierno Nacional.
- Que las instancias involucradas remitan la información completa para la debida contratación.
- Las contrataciones de nuevo personal sean orientadas por la dirección superior.

1.5 Evaluación De Los Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, jurídica, tecnológica y competitiva.

Se hizo una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis del entorno, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la institución.

El peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la institución, se asignó un peso a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados debe ser uno (1.00).

Luego se dieron calificaciones de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala.

Con esta matriz de factores externos se puede evaluar que el área de recursos humanos del MTI obtuvo una puntuación de 3.25 la cual está por encima del promedio ponderado (2.5), lo cual indica que la institución está haciendo buen provecho de las oportunidades presentadas en el entorno,

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | peso | calificación | peso ponderado |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Coyuntura política nacional, alineada hacia la reforma del Estado en su conjunto. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Institucionalización de ámbitos de colaboración, en diferentes temas incluyendo el de Gestión de Recursos Humanos. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Firma de convenios de capacitación y transferencia metodológica con otros entidades públicas y privadas. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Otorgamientos de fondos nacionales para la ejecución de capacitación. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Organismo financieros aprueben la implementación del plan de fortalecimiento institucional del MTI | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Contar con una asignación presupuestaria para la implementación de la gestión del desempeño. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| AMENAZAS | | | |
| Desconocimiento de los lineamientos concretos de la reforma del Estado. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Mercado laboral cambiante, con bajas tasas de desocupación en puestos de alta especialización. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Incremento de demandas de gestión de programas desde el Gobierno Nacional. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Que las instancias involucradas remitan la información completa para la debida contratación. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Las contrataciones de nuevo personales sean orientadas por la dirección superior. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| TOTAL | 1 | | 3.25 |

1.6 Evaluación De Los Factores Internos (EFI)

A diferencia de la matriz EFE, la matriz EFI evalúa la situación interna de la empresa, donde los factores determinantes para el éxito fueron identificados mediante el proceso del análisis interno de institución.

Los pesos fueron asignados de la misma forma que el proceso anterior, las calificaciones van entre 1 y 4 en cada uno de los factores indicando si este representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4).

Nótese que las fuerzas más importantes Personal de la Gerencia de Recursos Humanos especializado en normativa, Ámbito de capacitación conjunto del personal de RR.HH. y el Sindicato en temas de Gestión. Como lo indican las respectivas calificaciones ponderadas, las debilidades mayores son aquellas indicadas con su respectiva calificación en uno (1).

Con la matriz EFI se puede evaluar que recursos humanos obtuvo una puntuación de 3.39 por encima de la media ponderada (2.5), indicando que el área de recursos humanos está provechando sus fortalezas.

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Personal de la Gerencia de Recursos Humanos especializado en normativa. | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Coyuntura propicia para proponer la reestructura de los servicios. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Ámbito de capacitación conjunto del personal de RR.HH. y el Sindicato en temas de Gestión. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Modalidad de capacitación a distancia incorporada exitosamente a la organización así como amplia experiencia en el desarrollo de cursos presénciales. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Incorporación de los funcionarios del Interior al sistema de Control de Personal en lo referente al registro de asistencia, ingreso de licencias, comisiones, etc. lo que redundará en una informatización de los procesos. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| DEBILIDADES | | | |
| Dificultad de la supervisión del personal. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Restra de transparencia al sistema de estímulos y promociones. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Reducción de la motivación del personal. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Facilidad del deterioro del clima laboral. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| TOTAL | 1 | | 3.35 |

MATRIZ FODA

| <div><div>Factores Internos</div><div>Factores Externos</div></div> | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|---|
| | <p>F1- Personal de la Gerencia de Recursos Humanos especializado en normativa.</p> <p>F2- Coyuntura propicia para proponer la reestructura de los servicios.</p> <p>F3- Ámbito de capacitación conjunto del personal de RR.HH. y el Sindicato en temas de Gestión.</p> <p>F4- Modalidad de capacitación a distancia incorporada exitosamente a la organización así como amplia experiencia en el desarrollo de cursos presenciales.</p> <p>F5- Incorporación de los funcionarios del Interior al sistema de Control de Personal en lo referente al registro de asistencia, ingreso de licencias, comisiones, etc. lo que redundará en una informatización de los procesos.</p> | <p>D1- Dificultad de la supervisión del personal.</p> <p>D2- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.</p> <p>D3- Reducción de la motivación del personal.</p> <p>D4- Facilidad del deterioro del clima laboral.</p> <p>D5- Desvío de las metas establecidas al no cumplir el POA.</p> <p>D6- Poco contacto entre las áreas de recursos humanos y las demás áreas del MTI.</p> |
| <p>OPORTUNIDAD</p> <p>O1- Coyuntura política nacional, alineada hacia la reforma del Estado en su conjunto.</p> <p>O2- Institucionalización de ámbitos de colaboración, en diferentes temas incluyendo el de Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>O3- Firma de convenios de capacitación y transferencia metodológica con otras entidades públicas y privadas.</p> <p>O4- Otorgamientos de fondos nacionales para la ejecución de capacitación.</p> <p>O5- Organismo financieros aprueben la implementación del plan de fortalecimiento institucional del MTI</p> <p>O6- Contar con una asignación presupuestaria para la implementación de la gestión del desempeño.</p> | <p>Max – Max</p> <p>F403- Garantizar el desarrollo de los procesos de capacitación para mejorar las habilidades técnico-profesionales de los servidores públicos de la institución.</p> | <p>Min – Max</p> <p>O2D8- Uniformar metodología que garantice la aplicación del diseño para la elaboración y actualización de los manuales de la organización, funciones y procedimientos.</p> <p>O5D6- Diseñar una metodología de evaluación al desempeño que ayude a mejorar los procesos en el MTI</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1- Desconocimiento de los lineamientos concretos de la reforma del Estado.</p> <p>A2- Mercado laboral cambiante, con bajas tasas de desocupación en puestos de alta especialización.</p> <p>A3- Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.</p> <p>A4- Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas.</p> <p>A5- Incremento de demandas de gestión de programas desde el Gobierno Nacional.</p> <p>A6- Que las instancias involucradas remitan la información completa para la debida contratación.</p> <p>A7- Las contrataciones de nuevo personales sean orientadas por la dirección superior.</p> | <p>Max – Min</p> <p>A1F5- Dar a conocer a los trabajadores los beneficios de capacitaciones, y cursos que ofrecen el ministerio para el amplio conocimiento en sus labores.</p> | <p>Min – Min</p> |

1.7 Hallazgos Del Diagnostico

De no realizarse una correcta evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del personal administrativo del MTI, no se podrá medir su potencial humano para su plena aplicación, ni tampoco se podrá aprovechar sus competencias para dar oportunidades de crédito o crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por la otra los objetivos individuales, conduciendo a un mal servicio al cliente, desmotivación, entre otras razones.

La falta de una herramienta adecuada de evaluación ha generado en los subordinados y de los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución.

La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la institución puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

Evaluación al desempeño

La evaluación del recurso humano debe ser un proceso y no un evento particular en el tiempo. Sin embargo, periódicamente deberá evaluarse el trabajo de los Servidores Públicos y exigirse que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad. Cada Jefe de Unidad es responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo.

Para el proceso de evaluación deberán usarse técnicas y metodologías adecuadas, en concordancia con la instancia rectora responsable. Los métodos de evaluación de desempeño del personal deben estar predefinidos, comunicados y establecida la periodicidad de su aplicación.

Estos métodos deberán establecer los niveles jerárquicos evaluadores y a cargo de qué Servidores Públicos quedará el proceso de discusión previa y evaluación

final. Este tipo de evaluaciones deberá ser la base de las promociones, traslados y remociones.

Para un correcto proceso de evaluación, deberá tenerse en cuenta al comienzo de toda gestión:

1. Enterar a las personas de sus funciones, objetivos y metas por los cuales trabajará.
2. Explicar y entregar las herramientas que el superior jerárquico le aporta al Servidor Público, para un cabal desempeño de sus funciones, incluido el entrenamiento y la capacitación si son necesarios.
3. Definición de fechas en las cuales se revisará el avance en el cumplimiento de objetivos y metas para tomar correctivos conjuntos y mejorar la probabilidad de buen desempeño.
4. Durante la gestión cumplir con los cronogramas para evaluar el desempeño, teniendo cuidado de escuchar al Servidor Público y considerar sus puntos de vista para el mejoramiento del desempeño.
5. Todo el proceso, incluyendo una reunión al final de cada año o período anual de gestión concertado con el Servidor Público, deberá documentarse, obteniéndose la conformidad del Servidor Público y dejando evidencia de las distintas reuniones que se cumplieron durante el año para mejorar la calidad del desempeño y los resultados obtenidos.

CAPITULO II

**SELECCIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO QUE MEJOR SE ADECUE
AL ÁREA ADMINISTRATIVA**

2.1 Determinación del sistema de evaluación

En la investigación se determina la aplicación de un inadecuado sistema de evaluación del desempeño de los empleados del MTI, lo que ha permitido establecer varias deducciones y llegar a conclusiones determinadas. Se determinó la importancia del contacto directo con los empleados del MTI, partiendo desde la especificidad de los objetos a la unidad de los conceptos.

La metodología técnica del estudio de la evaluación del desempeño de 360°, la cual rompe el esquema de que el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados. En este caso se seleccionó este método para que se evalué: al personal por los pares y subordinados, es decir entre ellos; a los clientes internos y externos. De esta manera es muy importante la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente.

En relación a la estructura en MTI, permite evaluar por el método de 360° utilizando la técnica de la herramienta por elección forzada, desde los siguientes ángulos: 360° para el nivel operativo porque tiene una relación directa con el cliente; 270° para el nivel administrativo y ejecutivo, en este caso no se puede aplicar la evaluación de 360° ya que es indirecta la relación con el cliente externo y con los proveedores y 360° para el nivel ejecutivo.

Los seres humanos conforman las organizaciones sociales, y se constituyen en el activo más importante de cuantos la integran para lograr los principios que la sustentan. Por ello es indispensable la observación de su desempeño.

La evaluación debe ir orientada a la medición del desempeño, haciendo hincapié en la visión, misión, objetivos de la Institución, resultados esperados y dominio de las competencias laborales.

El diseño del método e instrumentos de evaluación debe ser práctico y sencillo, flexible y coherente, mensurable, válido, de fácil comprensión y adaptable a los diferentes subsistemas de la organización.

El contenido debe permitir una retroalimentación para orientar el desarrollo del recurso humano, logrando los niveles óptimos de eficiencia y eficacia a nivel Institucional.

2.2 Alcance

El sistema de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los siguientes niveles ejecutivo, administrativo y operativo de la Cooperativa del Ministerio de Transporte e infraestructura.

2.3 Objetivos del método de evaluación del desempeño

a) Objetivo general

La Evaluación del Desempeño debe ser un modelo capaz de determinar cualitativa y cuantitativamente, si el desempeño de los empleados cumple con los objetivos de su puesto, y si está orientado a la visión, misión y objetivos de la Institución; y brindar información que se constituya en una base para fomentar la eficacia del recurso humano, el desarrollo individual y una cultura de calidad, como imagen del servicio público que se presta al usuario del MTI.

b) Objetivos específicos

1. Conocer el rendimiento, potencialidades y deficiencias del personal del Ministerio de Transporte e Infraestructura.
2. Conocer los diferentes niveles de desempeño de cada uno de los empleados y tomar medidas correctivas oportunas, para el mejoramiento del desempeño de sus funciones.
3. Mantener una relación de comunicación plurilateral de confianza entre jefes y colaboradores.
4. Determinar, a través de la información, las necesidades reales de los colaboradores de las diferentes áreas en las cuales se deba capacitar, para aprovechar la fortalezas de los colaboradores a fin de transformarlas en habilidades
5. Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de ascensos, desarrollo de carrera, reconocimiento al buen desempeño y otros estímulos; y aplicación del régimen disciplinario al trabajador que no cumpla con sus funciones y responsabilidades; además del registro de méritos y deméritos.

2.4 Políticas

Las políticas que se detallen a continuación nos permitirá la realización y el alcance que tendrá el sistema de evaluación del desempeño de 360º utilizando la técnica de elección forzada.

1. Evaluar al personal con el sistema de evaluación de desempeño de 360º utilizando la técnica de elección forzada.
2. La evaluación del desempeño de 360º utilizando la técnica de elección forzada se realizara semestralmente.
3. Establecer planes de capacitación para mejorar el desempeño de los empleados, una vez obtenidos y analizados los resultados de las evaluaciones.
4. Controlar que el proceso se cumpla en cada una de sus fases y en el tiempo que se establezca.
5. Realizar programas orientados al servicio, para que mejore su calidad.
6. El empleado que se encuentre en desacuerdo con su calificación dentro del proceso, podrá apelar al comité de evaluación del desempeño siempre y cuando tenga pruebas documentales demostrativas para ser reconsiderada su evaluación en el plazo no mayor a 5 días a partir de la notificación de resultados.
7. El resultado final de la evaluación del desempeño será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total y que se define así:

Para el Nivel Ejecutivo

| LAS EVALUACIONES DEL | PORCENTAJES |
|----------------------|-------------|
| Jefe inmediato | 40% |
| Subordinado | 20% |
| Pares | 20% |
| Autoevaluación | 20% |
| TOTAL | 100% |

Para el nivel administrativo

| LAS EVALUACIONES DEL | PORCENTAJES |
|----------------------|-------------|
| Jefe inmediato | 50% |
| Pares | 30% |
| Autoevaluación | 20% |
| TOTAL | 100% |

Para el nivel operativo

| LAS EVALUACIONES DEL | PORCENTAJES |
|----------------------|-------------|
| Jefe inmediato | 40% |
| Pares | 15% |
| Autoevaluación | 15% |
| Cliente | 30% |
| TOTAL | 100% |

2.5 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

2.5.1 Responsable del proceso

a) División de Recursos Humanos

Esta **División General** depende jerárquicamente de la Dirección Superior. Su organización está dada según el organigrama vigente, como División General de Recursos Humanos, conformada por: dos Divisiones específicas: División de Personal y División de Gestión y Desarrollo Oficina de Higiene y Seguridad Ocupacional, Unidad de Atención a Conflictos, Clínica.

b) Evaluador designado

Trabajadores a que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador; todo evaluador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y acreditar estudios a nivel medio; a excepción del auto evaluación, que todo trabajador está calificado para la misma.

La función de evaluador “Superior Jerárquico o Jefe Inmediato” será designada a todo trabajador con personal bajo su dirección; la función de evaluador “Subordinado, pares y cliente” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y el auto evaluación la realizará cada trabajador. Se designará de 1 a 2 evaluadores por cada tipo de evaluador que participará en el proceso.

En casos especiales, el superior jerárquico del evaluado podrá cambiar un evaluador, con previa aprobación de la División y Gestión de Recursos Humanos.

Según la relación laboral con el evaluado se establecen los siguientes tipos de evaluador:

- ✓ **Jefe Inmediato:** Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador.
- ✓ **Subordinado:** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
- ✓ **Pares:** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
- ✓ **Auto evaluador:** Trabajador que se evalúa a sí mismo.
- ✓ **Cliente:** Persona que tiene relación laboral como cliente interno y/o externo del evaluado. Se podrá designar de uno a dos evaluadores.

A un trabajador lo puede evaluar uno o más evaluadores, según se dé la asignación.

2.5.2 Ciclo de evaluación

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación de los trabajadores de la Institución, para efecto de evaluar el desempeño general en los períodos enero-junio y julio-diciembre se realizará en julio y enero para cada período, y en fechas variables según las otras modalidades de evaluación.

La programación de la evaluación y las notificaciones respectivas son competencia de la División de Recursos Humanos.

2.5.3 Ámbito de aplicación del sistema de evaluación

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a todos los trabajadores que tienen relación laboral de dependencia con el MTI. Podrán ser evaluados bajo tres diferentes modalidades, que varían según su objeto de evaluación:

a) Desempeño general

Evaluación general, semestral, a la que se someterá a todos los trabajadores, que tengan una antigüedad mayor de seis meses. Los semestres a evaluar son: Enero-Junio y Julio-Diciembre.

b) Período de prueba

Evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores en el caso de empleados de reciente ingreso; y tres meses para los casos de ascensos.

c) Dominio

Evaluación específica que tiene como fin determinar el nivel de dominio de una o más factores del desempeño. Aplica para evaluar a todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior o con fines de determinación de brechas.

Si la fecha de evaluación del desempeño general y la fecha de evaluación de período de prueba coinciden, deberá realizarse sólo una, y en el instrumento de evaluación se indicará que se está cumpliendo con ambos requisitos.

2.5.4 Método de evaluación

El método de evaluación en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño, es el de 360 grados, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la Institución.

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas según el número de evaluadores que participan en el proceso y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia.

Las escalas de evaluación obedecerán al enfoque de evaluación de 360°, metodología que permite que el trabajador sea evaluado por diferentes personas con quienes interactúa en su entorno de trabajo, así:

2.5.4.1 Escalas

- a) Evaluación 360°, cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y el auto evaluación.
- b) Evaluación 270°, cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega y el auto evaluación.
- c) Evaluación 180°, cuando evalúa el superior jerárquico, el colega y el auto evaluación.
- d) Evaluación 90°, cuando evalúa el superior jerárquico y el auto evaluación.

2.5.5 Procedimiento del sistema de evaluación

El proceso de evaluación de los trabajadores es confidencial y reservado y de uso exclusivo del Comité de evaluación. El resultado final se le hará saber a cada uno de los empleados.

El departamento de recursos Humanos, será el responsable del proceso, el cual pondrá en conocimiento a la máxima autoridad para que se realicen los procedimientos administrativo y se apruebe el presupuesto financiero.

El jefe inmediato, deberá evaluar a su personal el mismo que debe hacer un seguimiento sobre el desempeño de sus colaboradores, identificando las fortalezas para explotarlas y llegar a desarrollarlas al nivel óptimo para que contribuya con la institución y esto a la vez se constituya una oportunidad para el colaborador, y las debilidades para que sean reforzadas y se constituya un compromiso de mejora por parte del trabajador.

2.5.5.1 Aplicación de la ficha de evaluación.

El empleo de la ficha de evaluación se lo aplicara al nivel ejecutivo, administrativo y operativo en sus diferentes orientaciones que son: Jefes inmediatos, compañeros, subalternos, pares y cliente externo para el nivel operativo del Ministerio de Transporte e Infraestructura.

En el Formulario de Evaluación del Desempeño los evaluadores deberán revisar y si es necesario corregir, completar o actualizar los datos de identificación personal y de estudios del evaluado.

En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño y objetivos.

2.5.5.2 Entrevista de evaluación.

Al principio del desarrollo de la entrevista hay que plantearle al empleado el objetivo fundamental de la evaluación e indicarle cierta información la cual se tratara que sea la siguiente:

- ✓ como se ha desenvuelto el evaluado en cada uno de los factores definidos en el perfil de exigencias del puesto, dándole a conocer en los cuales debe mejorar.
- ✓ Ponerle en pleno conocimiento cuales son los objetivos planteados en el plan estratégico entregado por el departamento de recursos humanos a cada una de las áreas.
- ✓ Se acordara el plan de mejora más concerniente para cada uno de los evaluados.

En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño.

La entrevista de evaluación por tanto deberá permitir:

- ✓ Ayudar a pactar entre el evaluado y evaluador los logros acordados
- ✓ Ha establecer entre evaluador y evaluado a mejorar las áreas deficientes, para llegar a desarrollar en los niveles óptimos dichos factores.
- ✓ Mantener una comunicación de dialogo más fluida y oportuna entre evaluador y evaluado.

2.5.6 Descripción del instrumento de evaluación

Los instrumentos que se aplicaran en la presente investigación, académica serán:

Ficha de evaluación

Se ha diseñado un formulario a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de evaluación del desempeño de 360° utilizando la técnica de elección forzada, el mismo que estará conformado por los siguientes datos.

- ✓ Identificación Personal.
- ✓ Tipo de formulario dirigido a cada uno de los grupos ocupacionales.
(Encabezado de pie)
- ✓ Código del formulario (Pie de página)
- ✓ Instrucciones generales indicando la orientación quien va a realizar la evaluación.
- ✓ Grados de cumplimiento de los factores
- ✓ Observaciones y comentarios
- ✓ Resultado de la evaluación.

La evaluación del desempeño se aplicara en forma diferenciada a cada uno de los grupos ocupacionales: Ejecutivo, se ha diseñado cuatro formularios, y para el Administrativo y Operativo, se ha diseñado tres formularios por grupo ocupacional.

Y uno adicional para el grupo operativo que corresponde a la evaluación del cliente externo.

Se detalla a continuación:

- Formulario: ED-EJ-JE-001- Para evaluar al grupo ocupacional
Ejecutivo – Jefe.
- Formulario: ED-EJ-SUB-002- Para evaluar al grupo ocupacional
Ejecutivo-Subordinado.
- Formulario: ED-EJ-PAR-003- Para evaluar al grupo ocupacional
Ejecutivo-Pares.
- Formulario: ED-EJ-AUT-004- Para evaluar al grupo ocupacional
Ejecutivo- Autoevaluación
- Formulario: ED-AD-JE-001- Para evaluar al grupo ocupacional
Administrativo-Jefe.
- Formulario: ED-AD-PAR-002 - Para evaluar al grupo ocupacional
Administrativo-Par.
- Formulario: ED-AD-AUT-003- Para evaluar al grupo ocupacional
Administrativo-Autoevaluación.
- Formulario: ED-OP-JE-001- Para evaluar al grupo ocupacional
Operativo-jefe
- Formulario: ED-OP-PAR-002- Para evaluar el grupo ocupacional
Operativo-par.
- Formulario: ED-OP-AUT-003- Para evaluar al grupo ocupacional
Operativo-Autoevaluación.
- Encuesta de servicio- Cliente externo- nivel operativo.

2.5.7 Recomendaciones para el evaluador

Todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea el sistema de evaluación que utilice. A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar.

- a) **La importancia del puesto:** El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado, sin percatarse que no hay ninguna relación entre el nivel del puesto y la calificación del desempeño del individuo que lo ocupa.
- b) **El efecto de halo o error de imagen:** Consiste en que el evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o por algún defecto del individuo; y en base a ése califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o dicho defecto.
O sea que, el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo; olvida que un trabajador puede ser extraordinario respecto a una competencia y a la vez poco buena o nula respecto a otra.
- c) **La tendencia central:** Es uno de los errores más comunes al evaluar. Este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas ellas con un criterio promedio, de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo.
- d) **El error constante:** Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva, o de un desconocimiento de la trascendencia de los

resultados de las evaluaciones por parte del evaluador, o de una grave irresponsabilidad de éste en sus funciones de dirección, supervisión y control.

- e) **La calificación afectiva:** Uno de los mayores peligros de calificación es la afectividad, esto es, el permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación. De ello resultan calificaciones altas para trabajadores mediocres y calificaciones bajas para trabajadores excelentes.

El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida ni los favoritismos ni las discriminaciones.

- f) **El comportamiento reciente:** El impacto causado por algún incidente reciente en el trabajo del empleado puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el período.

- g) **Los errores de inclinación:** Este error consiste en la inclinación o perjuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, etc.

- h) **El apresuramiento:** Este error no requiere mayor explicación, una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va “contra el tiempo”.

2.5.8 Proceso de evaluación

La División de Recursos Humanos velará porque los formularios sean llenados según el instructivo respectivo. La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y, sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

El "evaluador" realizará la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean indicado por la División de Recursos Humanos.

- 1) **En caso de rotación de puesto:** Se deberá calificar al trabajador con relación a las funciones que desempeña en el momento de la evaluación.

En caso que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro, deberá ser evaluado en el cargo en el que ha estado más tiempo, durante el período a evaluar.

- 2) **En caso de ausencia por permiso, suspensión o beca:** Si durante el período de evaluación el trabajador se encuentra ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, becas o permisos, el proceso de evaluación deberá realizarse hasta el siguiente período; para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

- 3) **Distribución y manejo de instrumentos:** La División de Recursos Humanos entregará los instrumentos a los evaluadores, en cantidades iguales al número de evaluados designados.

Los instrumentos, debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha que se estipule en la calendarización, a la División de Recursos Humanos. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, la División de Recursos

Humanos elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación.

Los originales de los instrumentos de evaluación y las copias firmadas de las notificaciones de resultados de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador que se encuentra en la División de Recursos Humanos, y fotocopia en el archivo de la unidad a donde corresponda.

- 4) **Modificaciones al manual:** La División de Recursos Humanos tendrá que revisar y proponer anualmente los cambios y reformas que considere necesarios al sistema de evaluación del desempeño; estos cambios estarán sujetos a la aprobación de la Honorable Gerencia, según corresponda a cada uno de dichos órganos.

2.6 Notificación de resultados

Concluida la evaluación se verificarán los resultados y se elaborará el informe individual y general, para retroalimentar a los otros subsistemas de recursos humanos del MTI.

El evaluador responsable del proceso se entrevistará con cada uno de sus evaluados y tratarán sobre los resultados obtenidos en el proceso, el mismo que deberá firmar en el formulario su aceptación o comentario de la misma.

2.6.1 Reclamos con respecto a la evaluación del desempeño

El empleado que se encuentre en desacuerdo con su calificación dentro del proceso, podrá apelar al comité de evaluación del desempeño siempre y cuando tenga pruebas documentales demostrativas para ser reconsiderada su evaluación en el plazo no mayor a 5 días a partir de la notificación de resultados.

CAPITULO III

DISEÑAR INSTRUMENTOS PARA
IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

3.1. Diseño de los formularios para el nivel ejecutivo

Formulario: ED-EJ-JE-001

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA | |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO | |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL | |
| Nombres y apellidos: _____ CI: _____ | |
| Departamento: _____ | |
| Periodo: _____ | |
| Título del Puesto: _____ | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Jefe

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado **OBLIGATORIAMENTE** por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| JEFATURA DE EQUIPO | A B C D E | | | |
| Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente | | | | |
| CONTROL | A B C D E | | | |
| Vigila la ejecución del trabajo | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| CAPACIDAD PARA TOMAR DECISION | A B C D E | | | |
| Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|---|--------------|
| 1. DEL EVALUADO: | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| 2. DEL EVALUADOR | |
| <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | FECHA: _____ |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | |
| PUNTAJE OBTENIDO: _____ | |
| APRECIACION CUALITATIVA: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| | |
| FIRMA: | |
| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| FECHA: _____ | |
| | |

Formulario: ED-EJ-SUB-002

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| <p>MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA</p> | |
| <p>GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO</p> | |
| <p>1. DATOS DE INFORMACION GENERAL</p> | |
| <p>Nombres y apellidos: _____ CI: _____</p> | |
| <p>Departamento: _____ Periodo: _____</p> | |
| <p>Título del Puesto: _____</p> | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Subordinado

- ✓ La evaluación debe ser realizada por el subordinado (equipo de trabajo), optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado **OBLIGATORIAMENTE** por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| JEFATURA DE EQUIPO | A B C D E | | | |
| Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente | | | | |
| CONTROL | A B C D E | | | |
| Vigila la ejecución del trabajo | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| CAPACIDAD PARA TOMAR DECISION | A B C D E | | | |
| Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|---|--------------|
| 1. DEL EVALUADO: | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| 2. DEL EVALUADOR | |
| <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | FECHA: _____ |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | |
| PUNTAJE OBTENIDO: _____ | |
| APRECIACION CUALITATIVA: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| | |
| FIRMA: | |
| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| FECHA: _____ | |

Formulario: ED-EJ-PAR-003

| | |
|---|---|
|  |  |
| <p>MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA</p> <p>GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO</p> | |
| <p>1. DATOS DE INFORMACION GENERAL</p> | |
| <p>Nombres y apellidos: _____ CI: _____</p> <p>Departamento: _____ Periodo: _____</p> <p>Título del Puesto: _____</p> | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Pares

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| JEFATURA DE EQUIPO | A B C D E | | | |
| Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente | | | | |
| CONTROL | A B C D E | | | |
| Vigila la ejecución del trabajo | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| CAPACIDAD PARA TOMAR DECISION | A B C D E | | | |
| Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|---|--------------|
| 1. DEL EVALUADO: | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| 2. DEL EVALUADOR | |
| <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | FECHA: _____ |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | |
| PUNTAJE OBTENIDO: _____ | |
| APRECIACION CUALITATIVA: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| | |
| FIRMA: | |
| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| FECHA: _____ | |

Formulario: ED-EJ-AUT-004

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA | |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO | |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL | |
| Nombres y apellidos: _____ CI: _____ | |
| Departamento: _____ Periodo: _____ | |
| Título del Puesto: _____ | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Autoevaluación

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado **OBLIGATORIAMENTE** por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| JEFATURA DE EQUIPO | A B C D E | | | |
| Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente | | | | |
| CONTROL | A B C D E | | | |
| Vigila la ejecución del trabajo | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| CAPACIDAD PARA TOMAR DECISION | A B C D E | | | |
| Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|---|--------------|
| 1. DEL EVALUADO: | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| 2. DEL EVALUADOR | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | FECHA: _____ |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | |
| PUNTAJE OBTENIDO: _____ | |
| APRECIACION CUALITATIVA: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| | |
| FIRMA: | |
| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| FECHA: _____ | |

3.2. Diseño de los formularios para el nivel administrativo.

Formulario: ED-AD-JE-001

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA | |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL ADMINISTRATIVO | |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL | |
| Nombres y apellidos: _____ CI: _____ | |
| Departamento: _____ Periodo: _____ | |
| Título del Puesto: _____ | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Jefe

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos. | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus, subordinados, superiores y público en general | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | |
| Suma total Equivalencia | | | | |
| | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|---|--------------|
| 1. DEL EVALUADO: | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| 2. DEL EVALUADOR | |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| FIRMA: _____ | FECHA: _____ |
| CI: _____ | |
| NOMBRE: _____ | |
| | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | |
| PUNTAJE OBTENIDO: _____ | |
| APRECIACION CUALITATIVA: _____ | |
| OBSERVACIONES: _____ | |
| _____ | |
| | |
| FIRMA: | |
| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
| FECHA: _____ | |

Formulario: ED-AD-PAR-002

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA | |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL ADMINISTRATIVO | |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL | |
| Nombres y apellidos: _____ CI: _____ | |
| Departamento: _____ Periodo: _____ | |
| Título del Puesto: _____ | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Pares

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos. | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus, subordinados, superiores y público en general | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|--|--|
| 1. DEL EVALUADO: _____ _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| 2. DEL EVALUADOR _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO: _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: _____ _____ | |
| FIRMA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS FECHA: _____ | |

Formulario: ED-AD-AUT-003

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional</p> <p><i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| <p>MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA</p> <p>GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL ADMINISTRATIVO</p> | | |
| <p>1. DATOS DE INFORMACION GENERAL</p> | | |
| <p>Nombres y apellidos: _____ CI: _____</p> <p>Departamento: _____ Periodo: _____</p> <p>Título del Puesto: _____</p> | | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Autoevaluación

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado **OBLIGATORIAMENTE** por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | |
| | | CALIFICACION | | |
| | | Cuant. | Cualit. | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos. | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus, subordinados, superiores y público en general | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | |
| Suma total | | | | |
| Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|--|--|
| 1. DEL EVALUADO: _____ _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| 2. DEL EVALUADOR _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO: _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: _____ _____ | |
| FIRMA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS FECHA: _____ | |

3.3. Diseño de los formularios para el nivel operativo

Formulario: ED-OP-JE-001

| | |
|--|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional</p> <p><i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| <p>MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA</p> <p>GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL OPERATIVO</p> | |
| <p>1. DATOS DE INFORMACION GENERAL</p> | |
| <p>Nombres y apellidos: _____ CI: _____</p> <p>Departamento: _____ Periodo: _____</p> <p>Título del Puesto: _____</p> | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario - Jefe

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 8 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado **OBLIGATORIAMENTE** por los participantes.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | | |
| | | CALIFICACIÓN | | | |
| | | Cuant. | Cualit. | | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | | |
| SEGURIDAD | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de normas de seguridad, previniendo perjuicios a la institución y/o personas. | | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general. | | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | | |
| | Suma Total | | | | |
| | Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|--|--|
| 1. DEL EVALUADO: _____ _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| 2. DEL EVALUADOR _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO: _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: _____ _____ | |
| FIRMA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS FECHA: _____ | |

Formulario: ED-OP-PAR-002

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| <p>MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA</p> | |
| <p>GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL OPERATIVO</p> | |
| <p>1. DATOS DE INFORMACION GENERAL</p> | |
| <p>Nombres y apellidos: _____ CI: _____</p> | |
| <p>Departamento: _____ Periodo: _____</p> | |
| <p>Título del Puesto: _____</p> | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario - Pares

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 8 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | | |
| | | CALIFICACIÓN | | | |
| | | Cuant. | Cualit. | | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | | |
| SEGURIDAD | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de normas de seguridad, previniendo perjuicios a la institución y/o personas. | | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general. | | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | | |
| | Suma Total | | | | |
| | Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|--|--|
| 1. DEL EVALUADO: _____ _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| 2. DEL EVALUADOR _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO: _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: _____ _____ | |
| FIRMA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS FECHA: _____ | |

Formulario: ED-OP-AUT-003

| |
|--|
|  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL OPERATIVO |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL |
| Nombres y apellidos: _____ CI: _____ |
| Departamento: _____ Periodo: _____ |
| Título del Puesto: _____ |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario - Autoevaluación

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 8 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|--|------------------------|------------------|---------|--|--|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | | | |
| | | CALIFICACIÓN | | | |
| | | Cuant. | Cualit. | | |
| DISCIPLINA | A B C D E | | | | |
| medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas | | | | | |
| CALIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada | | | | | |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo | | | | | |
| SEGURIDAD | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de normas de seguridad, previniendo perjuicios a la institución y/o personas. | | | | | |
| CUMPLIMIENTO | A B C D E | | | | |
| Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | | | |
| Aplica un sistema ordenado de trabajo | | | | | |
| RELACIONES HUMANAS | A B C D E | | | | |
| Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general. | | | | | |
| CANTIDAD DE TRABAJO | A B C D E | | | | |
| Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, No se deja influir por la calidad de trabajo. | | | | | |
| | Suma Total | | | | |
| | Equivalencia | | | | |

| OBSERVACIONES Y COMENTARIOS | |
|--|--|
| 1. DEL EVALUADO: _____ _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| 2. DEL EVALUADOR _____ _____ _____ FIRMA: _____ FECHA: _____ CI: _____ NOMBRE: _____ | |
| PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO: _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: _____ _____ | |
| FIRMA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS FECHA: _____ | |

3.3.1. Diseño del formulario del cliente externo

Encuesta de servicio- Cliente externo- nivel operativo.

| <u>ENCUESTA DE SERVICIO</u> | |
|---|--|
| | |
| Nombre Cliente: | |
| Fecha: | |
| Transacción Que Realizo: | |
| 1. La atención recibida por el servidor público fue: | |
| Excelente | |
| Muy Buena | |
| Buena | |
| Regular | |
| Mala | |
| 2. La rapidez del servicio fue: | |
| Excelente | |
| Muy Buena | |
| Buena | |
| Regular | |
| Mala | |
| 3. La información que le atendió el servidor público fue: | |
| Excelente | |
| Muy Buena | |
| Buena | |
| Regular | |
| Mala | |
| SU OPINION PARA NOSOTROS ES IMPORTANTE | |
| GRACIAS | |

3.4. Tablas de equivalencia

A cada formulario diseñado para los diferentes niveles ocupacionales debemos darle una apreciación la cual va desde 1 a 5 grados, y las cual es de diferente ponderación de cada uno de los niveles ocupacionales.

| TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL EJECUTIVO | | | | | | | |
|--|--------|------|------|------|--------------|-------------|---------|
| FACTORES | GRADOS | | | | | PORCENTAJES | PUNTOS |
| | A | B | C | D | E | | |
| 1 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 2 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 3 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 4 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| 5 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 6 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 7 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| | | | | | TOTAL | 100% | 100 PTS |

| TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO | | | | | | | |
|---|--------|------|------|------|--------------|-------------|----------|
| FACTORES | GRADOS | | | | | PORCENTAJES | PUNTOS |
| | A | B | C | D | E | | |
| 1 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 2 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 3 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 4 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| 5 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 6 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 7 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| | | | | | TOTAL | 100% | 100 pts. |

| TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL OPERATIVO | | | | | | | |
|--|--------|------|------|------|--------------|-------------|----------|
| FACTORES | GRADOS | | | | | PORCENTAJES | PUNTOS |
| | A | B | C | D | E | | |
| 1 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 2 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 3 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 4 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| 5 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 6 | 2 | 4.5 | 7 | 9.5 | 12 | 12% | 12 |
| 7 | 5 | 8.75 | 12.5 | 16.3 | 20 | 20% | 20 |
| | | | | | TOTAL | 100% | 100 pts. |

| TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL OPERATIVO CLIENTE EXTERNO | | | | | | | |
|---|--------|------|------|------|--------------|-------------|-------------|
| PREGUNTAS | GRADOS | | | | | PORCENTAJES | PUNTOS |
| | M | R | B | MB | EX | | |
| 1 | 6 | 13 | 20 | 27 | 34 | 34% | 34 |
| 2 | 6 | 12.8 | 19.5 | 26.3 | 33 | 33% | 33 |
| 3 | 6 | 12.8 | 19.5 | 26.3 | 33 | 33% | 33 |
| | | | | | TOTAL | | 100 pts. |

3.5. Grado de Aplicación y/o Cumplimiento de los factores

Para conocer y apreciar el grado de aplicación y cumplimiento de cada uno de los factores en su ámbito laboral, se ha establecido una escala de cinco grados para su cumplimiento o aplicación de los mismos que a continuación detallamos.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

Una vez definidos los factores, tomando en cuenta que estos deben ser observables, medibles y registrables, en su escala ya definida, los mismos que constan en la ficha de evaluación, a los cuales se debe darles una ponderación para obtener la calificación.

3.6. Escala de calificaciones

Las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño nos brindara indicadores necesarios para tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de desempeño de nuestros empleados y a la vez identificar nuestro potencial talento humano para poder tomar decisiones sobre inmediato mediano o largo plazo para futuros ascensos e incentivos de cursos de capacitación de especialización para crecer profesionalmente.

| Calificación Cuantitativa | Calificación Cualitativa |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Desde - Hasta | |
| 50 – 60 PTO | Insatisfactorio |
| 61 – 70 PTO | Regular |
| 71 – 80 PTO | Bueno |
| 81 – 90 PTO | Muy Bueno |
| 91 – 100 PTO | Excelente |

3.7. Ejemplo de aplicación de los instrumentos de evaluación.

Para mostrar como es el uso de los instrumentos a aplicar en la evaluación del desempeño al personal del MTI. Se harán dos ejemplos de evaluación:

| | |
|---|---|
|  <p>Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i></p> |  |
| MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA | |
| GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO | |
| 1. DATOS DE INFORMACION GENERAL | |
| Nombres y apellidos: <u>Eymmy Layhanny Rojas Silva</u> CI: _____ | |
| Departamento: <u>División de Gestión y Desarrollo</u> Periodo: Julio – Diciembre 2013 | |
| Título del Puesto: <u>Responsable de la División de Gestión y Desarrollo</u> | |

Instrucciones Generales para llenar el Formulario – Jefe

- ✓ La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- ✓ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✓ Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.

| GRADOS DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES | |
|---|---|
| A | Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| B | Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| C | Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| D | Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |
| E | Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo. |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | | |
|--|------------------------|------------------|------------------------|
| En un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del Ministerio de Transporte e Infraestructura | | | |
| FACTORES | GRADOS DE CUMPLIMIENTO | PARA USO DE RRHH | |
| | | CALIFICACION | |
| | | Cuantitativo | Cualitativo |
| DISCIPLINA | A B C D E | | |
| Cumplimiento del reglamento interno, normas y políticas del personal. Asistencia y puntualidad al trabajo | | 12 | Siempre lo aplica |
| CALIDAD DEL TRABAJO | A B C D E | | |
| Se ajusta a los estándares de calidad establecidos para su labor. Ejecuta las tareas con alto nivel de efectividad | | 9.5 | Casi siempre lo aplica |
| CONOCIMIENTO | A B C D E | | |
| Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos. Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales. | | 9.5 | Casi siempre lo aplica |
| TRABAJO EN EQUIPO | A B C D E | | |
| Participa activamente en la consecución de una meta en común, incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción del interés propio. | | 16.3 | Casi siempre lo aplica |
| CONTROL | A B C D E | | |
| Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema pero continua hablando, actuando o trabajando con calma. | | 12 | Siempre lo aplica |
| ORGANIZACIÓN | A B C D E | | |
| Apoya de manera incondicional intentando ver en la institución el cumplimiento de su propio objetivo aun si las condiciones no fuesen las mejores para sí mismo. | | 9.5 | Casi siempre lo aplica |
| CAPACIDAD PARA TOMAR DECISION | A B C D E | | |
| Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución. | | 16.3 | Casi siempre lo aplica |
| SUMA TOTAL EQUIVALENCIA 40 % | | 85.1 | |
| | | 84.04 | |

Para la evaluación final de la persona se realiza el mismo procedimiento evaluándolo el jefe inmediato, un subordinado, un par y la autoevaluación. En cada tabla al final se pone el valor equivalente a cada evaluación. En este caso se obtiene el valor final:

| LAS EVALUACIONES DEL | PORCENTAJES |
|-----------------------------|--------------------|
| Jefe inmediato | 84.04 |
| Subordinado | 85.3 |
| Pares | 87.5 |
| Autoevaluación | 90.3 |

La evaluación final obtenida del evaluado es de 86.66%, siendo una calificación cualitativa de Muy bueno. Obtenida de la tabla de calificación.

| LAS EVALUACIONES DEL | PORCENTAJES |
|-----------------------------|--------------------|
| Jefe inmediato 40% | 34.04 |
| Subordinado 20% | 17.06 |
| Pares 20% | 17.5 |
| Autoevaluación 20% | 18.06 |
| TOTAL | 86.66% |

3.8. Normas para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño de 360º, utilizando la técnica de elección forzada.

El departamento de recursos humanos para el manejo y aplicación del método de 360º tiene la necesidad exhaustiva de estar en pleno conocimiento sobre las atribuciones de evaluadores y evaluados, previa la autorización de la máxima autoridad, por lo que se desarrollara el Seminario Taller para que se constituya en un apoyo técnico-profesional.

El procedimiento de evaluación de desempeño se sujetara a las siguientes normas de recursos humanos que es de carácter obligatorio:

1. Entrenar, aplicar y asistir a los encargados de áreas y supervisores en los casos que amerite en el proceso de evaluación del desempeño.
2. Controlar el proceso operativo que se aplicara en la organización donde se administrara el sistema de evaluación del desempeño.
3. Para evaluar a los jefes inmediatos nuevos se debe haber supervisado a los mismos durante un periodo no menor de 3 meses, y al aplicar la evaluación el jefe de Recursos Humanos deberá observar las recomendaciones del comité de evaluación del desempeño con respecto a la aplicación del instrumento.
4. Los resultados de las dos últimas evaluaciones del desempeño servirá para la toma de decisiones sobre ascensos, otorgamientos de incentivos, adiestramientos, entre otros.
5. En caso que un jefe inmediato tenga menos de 6 meses en la institución el departamento de recursos humanos determinara aquéllos empleados que cumplan con el tiempo, para que realice dicha labor en la unidad en la cual está bajo su dirección.

El comité de evaluación del desempeño

Se constituirá el comité de evaluación del desempeño el cual se encargara de administrar los reclamos del subsistema, el mismo que estará integrado por las siguientes autoridades:

El comité de evaluación del desempeño estará conformado por un representante de la subgerencia general, el jefe de personal, y un integrante de la área afectada o de la cual se presente el reclamo.

Funciones del comité de evaluación del desempeño

1. Receptar el reclamo de los colaboradores.
2. Realizar reuniones de trabajo para conocer, analizar los reclamos emitidos por los trabajadores técnicamente y con fundamentos que respalden los mismos.
3. Programar reuniones con cada uno de los evaluados para recabar mayor información previa a la emisión de los informes finales.
4. Organizar y programar reuniones con los jefes de cada una de las áreas, para canalizar y resolver los reclamos recibidos.
5. Elaborar los informes finales.

Normas para los evaluadores

1. En el Formulario de Evaluación del Desempeño los evaluadores deberán revisar y si es necesario corregir, completar o actualizar los datos de identificación personal y de estudios del evaluado.
2. En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño y objetivos.
3. Los jefes inmediatos de cada área son los responsables de aplicar las evaluaciones semestrales a sus colaboradores.

4. cada uno de los jefes de área deberá hacer registros de las conductas de sus colaboradores para fundamentar las calificaciones a ser otorgadas en hechos objetivos.
5. Los jefes de cada una de las áreas, deberá reunirse con el comité de evaluación de desempeño para que emita sus criterios sobre los factores a considerarse en cada uno de sus colaboradores cuando existan reclamos.
6. Realizar las respectivas evaluaciones a cada uno de los empleados apegándose a las instrucciones indicada, emanadas por el departamento de personal, el jefe inmediato que incumpliera con dicha disposición será sancionado por el comité de evaluación del desempeño.
7. Para evaluar a los empleados nuevos se debe haber supervisado a los mismos durante un periodo no menor de 3 meses, y al aplicar la evaluación el jefe inmediato deberá observar las recomendaciones del comité de evaluación del desempeño con respecto a la aplicación del instrumento.
8. Todos los jefes de las respectivas áreas debe acudir a la capacitación previa que dará el departamento de recursos humanos.
9. Firmar la ficha de cada uno de los evaluados
10. En caso que existiera un reclamo o desacuerdo por parte de los evaluados, el jefe inmediato dará o entregará los documentos o información necesaria al comité de evaluación del desempeño.
11. Todos los jefes inmediatos que renuncien o que sean separados por la institución deberán dejar evaluado a su personal a cargo.

Normas para los evaluados

1. El empleado que se encuentre en la institución un año en el ejercicio de sus funciones, Será evaluado, para los empleados que recién han ingresado o ingresen a la institución serán evaluados durante su periodo de prueba que no puede exceder los 90 días.

2. Los empleados que hayan elaborado en 2 o más departamentos administrativos de la institución dentro del periodo considerado para la evaluación del personal, los mismos que serán evaluados por los jefes inmediatos de cada departamento y el promedio de las evaluaciones será la calificación obtenida en su evaluación semestral
3. Para recibir ascensos y otorgamientos de incentivos como adiestramiento, el evaluado debe haber obtenido por lo menos en la última evaluación la calificación de muy buena.
4. Acudir a la entrevista de evaluación convocada por el evaluador y revisar bilateralmente la ficha de evaluación y en la casilla respectiva señalar su acuerdo o desacuerdo con los criterios emitidos por los evaluadores deberá indicar en que factores y las razones. Tanto al estar de acuerdo con la evaluación, como al no estarlo, el evaluado deberá registrar la fecha y su firma en las casillas respectivas, en caso que existiera un desacuerdo en las partes pasara a ser analizado por el comité de evaluación del desempeño, el cual determinara y analizara la evaluación en forma exhaustiva y le hará saber al evaluado cuales son las razones justificando con documentos o comprobando dicha calificación por parte de él o los evaluadores si aun así se resistiera a firmar la ficha.
5. Se le sancionara a solicitud del evaluador según lo que indique el reglamento interno de la institución el mismo que debe encontrarse legalizado en el ministerio de trabajo.
6. Si el evaluado luego de conocer los resultados de su evaluación se niega a firmar la ficha respectiva, no tendrá derecho a elevar ningún reclamo ante el comité de evaluación y la calificación obtenida será la definitiva.
7. El empleado que no se encuentre conforme con la evaluación podrá reclamar ante el jefe de personal, dentro de los ocho días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación.

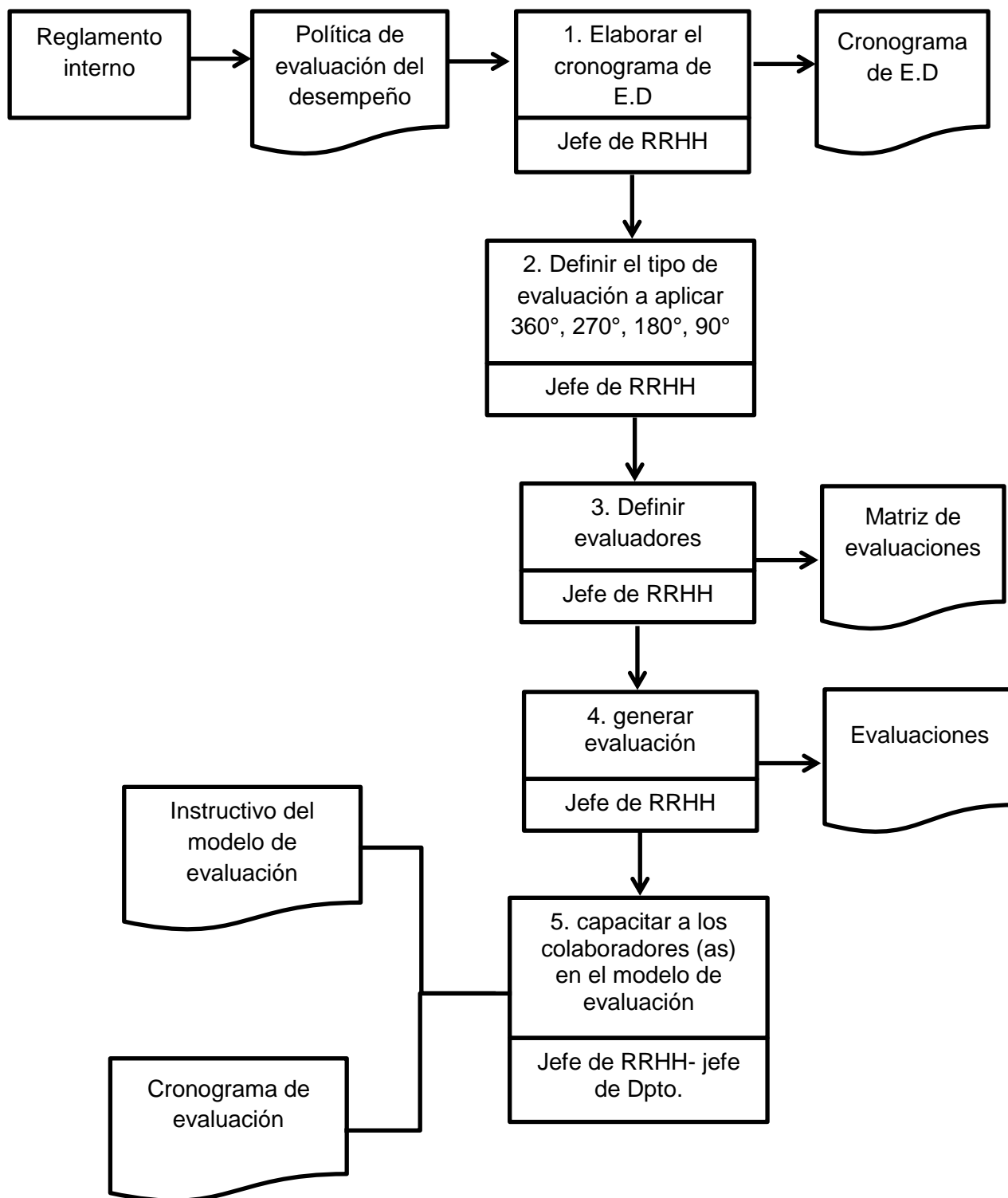
Normas de la calificación

1. En los casos que amerite y que haya obtenido la calificación excelente se hará llegar un memorado de buen desempeño con copia a la carpeta de cada uno de los empleados que se haga acreedor a dicho reconocimiento.
2. Las apreciaciones de desempeño de los empleados del MTI son las siguientes: excelente, muy bueno, bueno, regular e insatisfactorio.
3. El empleado que obtenga una calificación de regular, quedara sujeto a una de las siguientes acciones de personal:
 - a) Asistir a un programa de capacitación para el cargo a mediano plazo.
 - b) posteriormente el comité de evaluación evaluara nuevamente en un periodo que no será inferior a los 6 meses siguientes.
 - c) Si el empleado en la nueva evaluación que se le realice obtiene nuevamente una calificación de insatisfactoria, y una vez que hayan utilizado los procedimientos mencionados, se determinara que no es apto, y se seguirá a lo que estipula el reglamento interno.
4. El empleado que obtenga una calificación de insatisfactorio será cancelado previo el visto bueno que será tramitado en la dirección del Trabajo.

Normas para la entrega de resultados

1. El departamento de recursos humanos elaborara los informes correspondientes.
2. El departamento de recursos humanos obtendrá los informes correspondientes de los resultados y entrevistas de evaluación en 30 días calendarios una vez concluido el proceso.
3. Dará a conocer a cada uno de los evaluados, el resultado de la evaluación obtenida. El trabajador que por diferentes causas no se le realizo la evaluación se le hará conocer en 8 días laborables posterior a la aplicación de la misma.

3.9. Diagrama del proceso del diseño de evaluación.



CONCLUSIONES

La gestión de recursos humanos utilizando la metodología de 360° con la técnica de elección forzada, apoyara en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. Con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

La utilización del sistema de evaluación del desempeño de 360° con la técnica de elección forzada, producirá una alta motivación en los empleados del MTI, lo que repercutirá en su rendimiento y lograra llegar a los objetivos institucionales.

Este sistema de evaluación del desempeño de 360°, contribuirá para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales.

Mejorará la comunicación entre Jefe-Subordinados-Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales.

Los empleados del MTI, están Conscientes que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, es para el beneficio de los mismo identificando a los empleados que requiere de una capacitación.

La evaluación permitirá obtener un parámetro acerca de las necesidades de capacitación y de satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

Es necesario sensibilizar periódicamente, en cuanto a la objetividad de la evaluación, a los trabajadores que figuren como evaluadores debido a que al no hacerlo, los mismos son proclives a ser subjetivos en sus decisiones respecto del desempeño de sus trabajadores.

Implementar el diseño de evaluación de 360° utilizando la técnica de elección forzada.

Realizar un taller inicial para que todos los empleados del MTI conozcan sobre el Sistema de Evaluación del desempeño de 360° que se aplicara y efectuar una evaluación al personal por lo menos dos veces al año.

Ubicar al personal en los puestos más apropiados, para mejorar el rendimiento y elevar la productividad de la institución.

Crear estímulos individuales y colectivos que permitan consolidar el proceso.

Es indispensable que los responsables del proceso de evaluación del desempeño establezcan nuevas Metodologías y/o estrategias para identificar, penalizar y eliminar malas prácticas en la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFIA

CEVALLOS, CARLOS, Evaluación Administrativa, página 6.

CEVALLOS, CARLOS, Evaluación Administrativa, páginas 27 y 28.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos humanos, páginas
149,
150,151 Quinta edición, 2005

CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos humanos, páginas
365,366 Quinta edición, 2005

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Formación y desarrollo

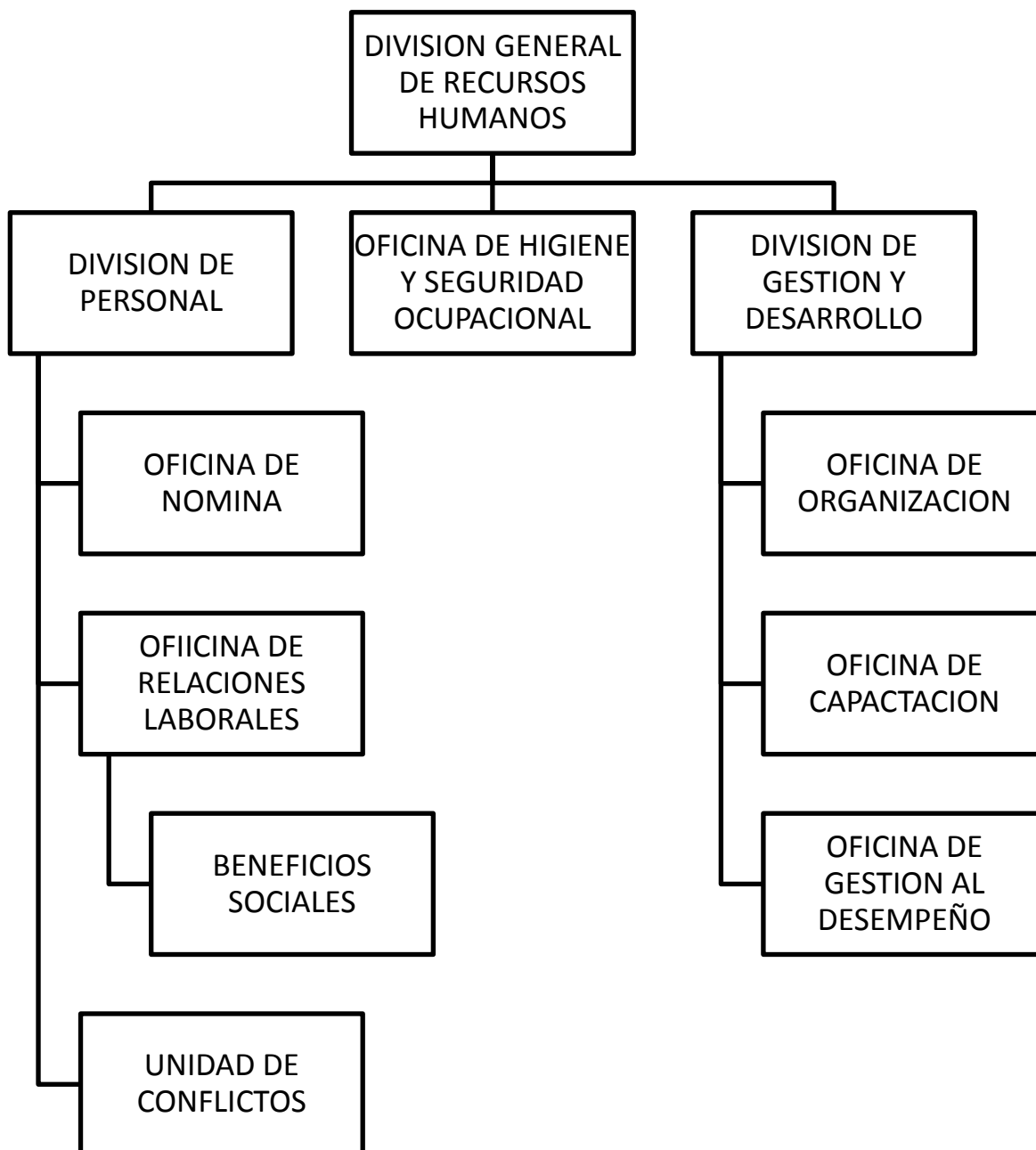
1. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación? ¿Cómo lo hace?
2. ¿De qué manera decide que empleados se formarán?
3. ¿Cómo se diseñado programas de formación (en cuanto a contenidos)?
¿Cuál es su lógica?
4. ¿Cómo evaluar la eficacia de los diferentes programas de formación?
5. ¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?
6. ¿Existe algún sistema para animar a los supervisores ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?

MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA
ORGANIGRAMA 2013



ANEXO3

ORGANIGRAMA DE LA DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO 4

➤ Fuerza Laboral en la Unidad Administrativa de RRHH

El personal de la División General de Recursos Humanos está compuesto por 22 (veintidós) Servidores Públicos, disgregados en las dos Divisiones Específicas existentes de acuerdo al siguiente panorama:

| No. | Nombre Unidad Administrativa | No. Servidores Públicos |
|------------|---|--------------------------------|
| 1 | División de Personal | 3 |
| 2 | Unidad de Atención a Conflictos | 1 |
| 3 | Oficina de Nomina | 5 |
| 4 | Oficina de Relaciones Laborales | 4 |
| 5 | Clínica | 2 |
| | Total de Trabajadores División de Personal | 15 |
| 1 | División de Gestión y Desarrollo | 3 |
| 2 | Oficina de Capacitación | 2 |
| 3 | Oficina de Organización | 2 |
| | Total Trabajadores Div. Gestión y Desarrollo | 7 |
| 8 | Total de Servidores Públicos | 22 |

Tabla # 1: Fuerza Laboral de Recursos